


CAI
TB
- 1996
E57



3 1761 11648058 3

Employee takeover
toolkit

lity



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116480583>

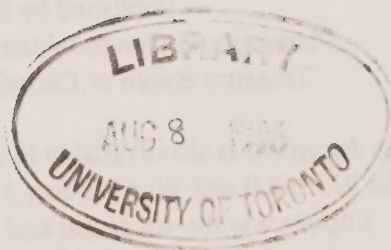


Treasury Board
Secretariat

Secrétariat du
Conseil du Trésor

Employee Takeover Toolkit

Treasury Board Secretariat



©Minister of Public Works and Government Services Canada 1996
Catalogue No. BT 22-46/1996
ISBN 0-662-62565-X

Published by the
Planning and Communications Directorate
Treasury Board of Canada, Secretariat

This document is also available in alternative formats and
in Word 2.0 and WordPerfect 5.1 on the Internet at
<http://www.tbs-sct.gc.ca/> and on the GENnet at
<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/>



Table of Contents

Preface:	Employee Takeover Toolkit	iii
Chapter 1:	Employee Takeover Process Model	1
Chapter 2:	Employee Takeover Suitability Assessment.....	5
Chapter 3:	Employee Takeover Business Case Template.....	17
Chapter 4:	Employee Takeover - Business Plan Assessment.....	25
Chapter 5:	Employee Takeover Contract Review	39
Chapter 6:	Employee Takeover Resource List.....	47

Price Waterhouse prepared this toolkit
on behalf of the
Treasury Board Secretariat

How to Use the Employee Takeover Toolkit

The Employee Takeover Toolkit is designed to guide departments through an employee takeover transition process and complements the Employee Takeover Policy and Guidelines. Departments may want to use the toolkit as a starting point, tailoring the information to the specific programs or services being considered for an employee takeover. Departments should, however, consult the Employee Takeover Policy throughout the transition process to make sure they are meeting all the necessary requirements.

The following table describes the purpose of each tool and the contents of each chapter. The employee takeover process is not necessarily a linear sequence; some iteration should be expected.

Chapter	Overview	What's Inside
Chapter 1: Employee Takeover Process Model	Guides departments through the sequence of events and decisions in an employee takeover transition process.	<ul style="list-style-type: none"> - flow chart outlining three main stages in the employee takeover process - timeline - list of high level tasks indicating where other tools in the kit apply
Chapter 2: Employee Takeover Suitability Assessment	Provides departmental designates with a tool to assess departmental readiness for employee takeovers and whether specific programs and/or services are suitable for employee takeovers.	<ul style="list-style-type: none"> - outline of expression of interest in an employee takeover - employee takeover suitability assessment quiz - employee takeover proposal review checklist
Chapter 3: Employee Takeover Business Case Template	Assists departments and their designates in developing a business case for proposed employee takeovers.	<ul style="list-style-type: none"> - outline of steps in building the business case - questions that should be addressed as part of the business case analysis - sample table of contents for summarizing the results of the business case

Chapter	Overview	What's Inside
Chapter 4: Employee Takeover Business Plan Assessment	Provides background information and guidance to departmental designates in reviewing business plans from proponents for an employee takeover of programs and/or services.	<ul style="list-style-type: none">- outline of key elements of a business plan- business plan checklist- sample financial statements
Chapter 5: Employee Takeover Contract Review	A checklist for reviewing employee takeover contract documents.	<ul style="list-style-type: none">- checklist of essential contract elements for selected clauses- suggested contract language for selected clauses
Chapter 6: Employee Takeover Resource List	A list of examples of reference materials and resources that could provide more information to departmental designates and potential employee takeover proponents.	<ul style="list-style-type: none">- reference materials- suggested sources of additional information, such as community organizations, business advisors and government departments

Employee Takeover Process Model

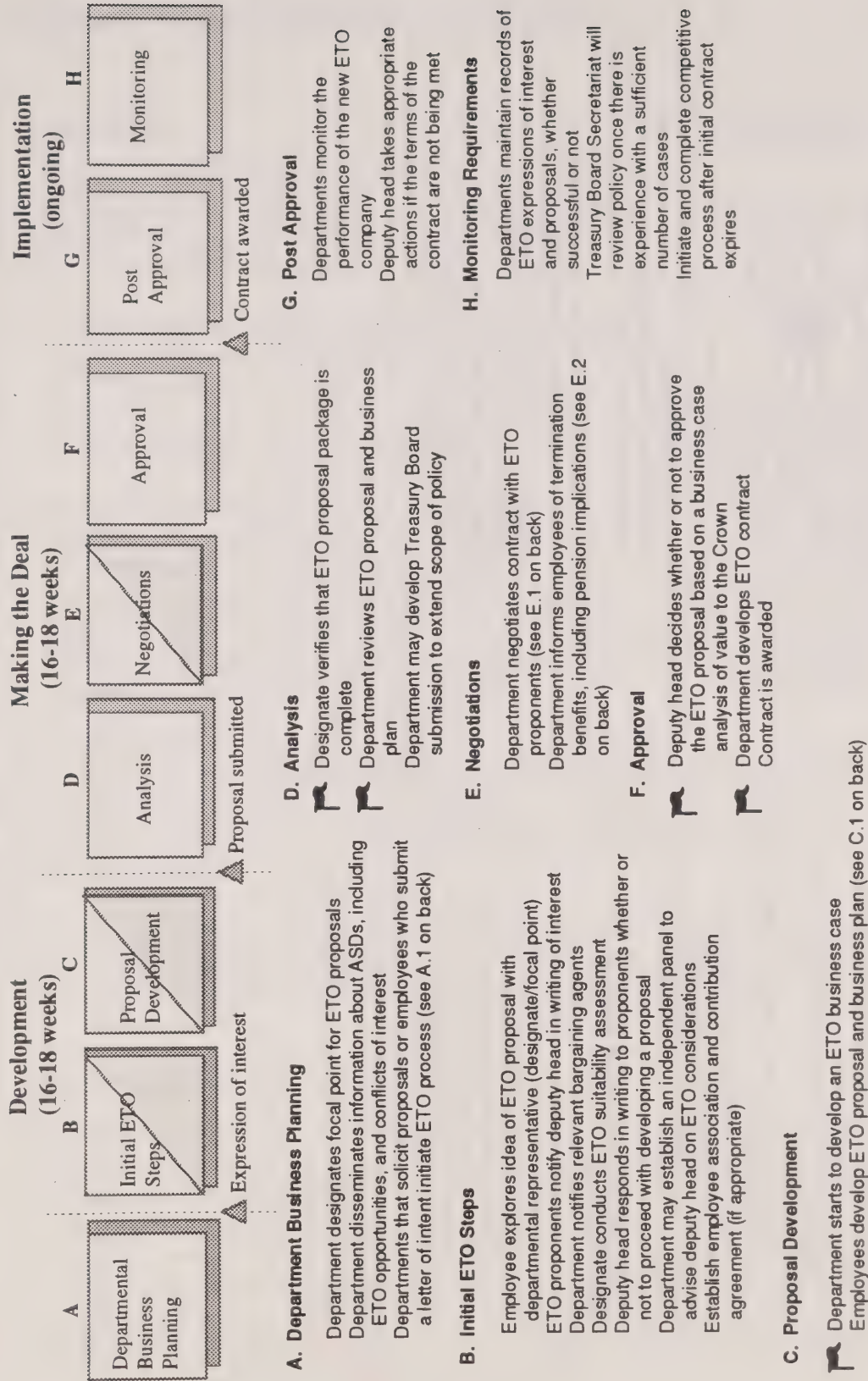
The following tool provides an overview of the events and decisions in an employee takeover transition process. This model is meant to be a quick reference chart for departments to plan and manage the process. It provides:

- a flow chart outlining the three main stages in the employee takeover process, key activities within each stage, and the level of involvement of departments and employees throughout the process;
- a timeline indicating the anticipated time required to complete each stage; and
- a list of high level tasks involved in each key activity, including tasks and sub-tasks. Flags indicate where additional tools have been developed to help departments with the process.

While the model is intended to guide departments through the employee takeover process, departments should consult the Employee Takeover Policy and Guidelines to make sure they are meeting all the necessary requirements.

The following information is for your information only. It is not intended to be used as a substitute for professional advice. The information is provided for your information only and is not intended to be used as a substitute for professional advice. The information is provided for your information only and is not intended to be used as a substitute for professional advice.

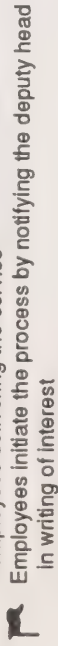
Employee Takeover (ETO) Process Model



☐ Departments
☐ Employees
 Milestones
 ETO Tool Available

A.1 Employee takeover process is initiated

Department designate may solicit ETO proposals from employees delivering the service



Employee statements of interest include information about:

- scope of activity
- expected level of support from department

Department designate responds within 30 days

Department may form advisory panel to review proposals

C.1 Employees develop and submit ETO proposal and business plan

Employees develop business plan that includes

information about:

- outline of the scope of activity
- potential personnel and operations savings
- ability to deliver services (expertise)
- proposed financial arrangements
- legal form and ownership structure
- number of employees affected by proposed ETO

Employees incorporate new entity (if different from the employee association)

Employees develop and submit proposal for the takeover to the department

E.1 Department and ETO proponents negotiate terms and conditions of takeover

Parties negotiate as quickly as possible:

- establish a negotiating team (member could include representatives from legal services and human resources)
- develop a set of objectives
- develop and agreement in principle
- finalize the details

Either party may terminate negotiations at any time by serving written notice

E.2 Department informs employees of termination benefits, including pension implications

Departments inform employees of entitlements under workforce adjustment

Principals resign from the Public Service before contract begins, and are only entitled to termination benefits applicable at the time

Employee Takeover Suitability Assessment

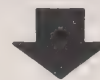
Introduction

This chapter provides departmental designates with a tool to assess departmental readiness for employee takeovers and whether specific programs and/or services are suitable for employee takeovers. The tool can be used in two ways:

1. As part of the evolution of departmental strategies for delivering programs, including alternative methods. This type of assessment would produce a list of potential or types of candidates for employee takeovers that the department would want to examine more deeply.
2. In considering how to respond to an expression of interest from an employee or group of employees about an employee takeover. The outcome would be a decision to examine this option more closely, invite the employee takeover proponents to develop their proposal further, and establish focal point processes for review and decision-making within the department.

Departmental Strategic Planning

- review status quo
- identify alternative service delivery options



Employee Takeover Suitability Assessment

- identify possible employee takeovers
- encourage employees to speak to the designate or focal point as soon as they have a takeover proposal idea
- review expressions of interest from employees

In either case, the outcome is not an approval of a particular proposal but rather a decision to examine the employee takeover option(s) more closely, to encourage the employee(s) to develop their proposal further, and, if appropriate, to call for competitive bids. A sample of a basic form for employees to use in expressing their interest in an employee takeover is at the end of this chapter.

This tool builds on the employee takeover guidelines, section 2, which outlines the roles of the primary participants and the sequence of decisions facing departmental managers, and provides a more detailed assessment test for employee takeover suitability.

Role of the Departmental Focal Point

Departments should designate a senior executive to act as the departmental focal point for employee takeover decisions. This ensures that employee takeover planning in the department is consistent and relevant to the departmental strategy and that the process is fair. Employees should be encouraged to speak to the designate or focal point as soon as they have an idea for a takeover proposal. Thus, the focal point or departmental designate should be objective and independent. If a decision on a prospective takeover could affect the individual personally, another individual or individuals (i.e., the advisory panel) should be designated to consider that decision. In most situations, existing contracting mechanisms would be used for an employee takeover. Departmental contracting specialists can advise

the departmental designate. Similarly, departmental legal counsel and human resource specialists can provide advice as needed.

Independent Advisory Panel

Employee takeover planning can require a complex financial analysis. The department may also want assurances that the analysis is conducted objectively. The deputy head may create an independent advisory panel to help evaluate employee takeover proposals, and, as appropriate, oversee the contracting process. The advisory panel – drawn from the public and private sectors – recommends a decision to the deputy head.

Role of the Employee Association

Departments can help employee associations develop the takeover proposal and business plan. Employees considering an employee takeover bid should form an employee association. To receive financial support from the department, the employee association must be incorporated.

Employee Takeover Planning

The department's decision that an employee takeover corporation could potentially deliver a program or service exists within a larger context of departmental strategies, program review and options on alternative methods of delivering programs. Ideally, a program review and alternative service delivery should be considered before an employee takeover. However, if an employee or group of employees expresses an unsolicited interest in taking over an activity, the department should quickly review the overall fit of this commercialization with the departmental strategy, including other initiatives such as forming a special agency. The employee takeover filters apply equally to unsolicited and "solicited" employee takeover situations.

The final filter in departmental planning is employee takeover suitability. If a program or service is not amenable to commercialization in general, it is highly unlikely that it is a good candidate for an employee takeover. The employee takeover suitability is measured on a continuum (see figure on next page). If the program or service fits more on the right side of the continuum, there is a greater likelihood that an employee takeover will be appropriate.

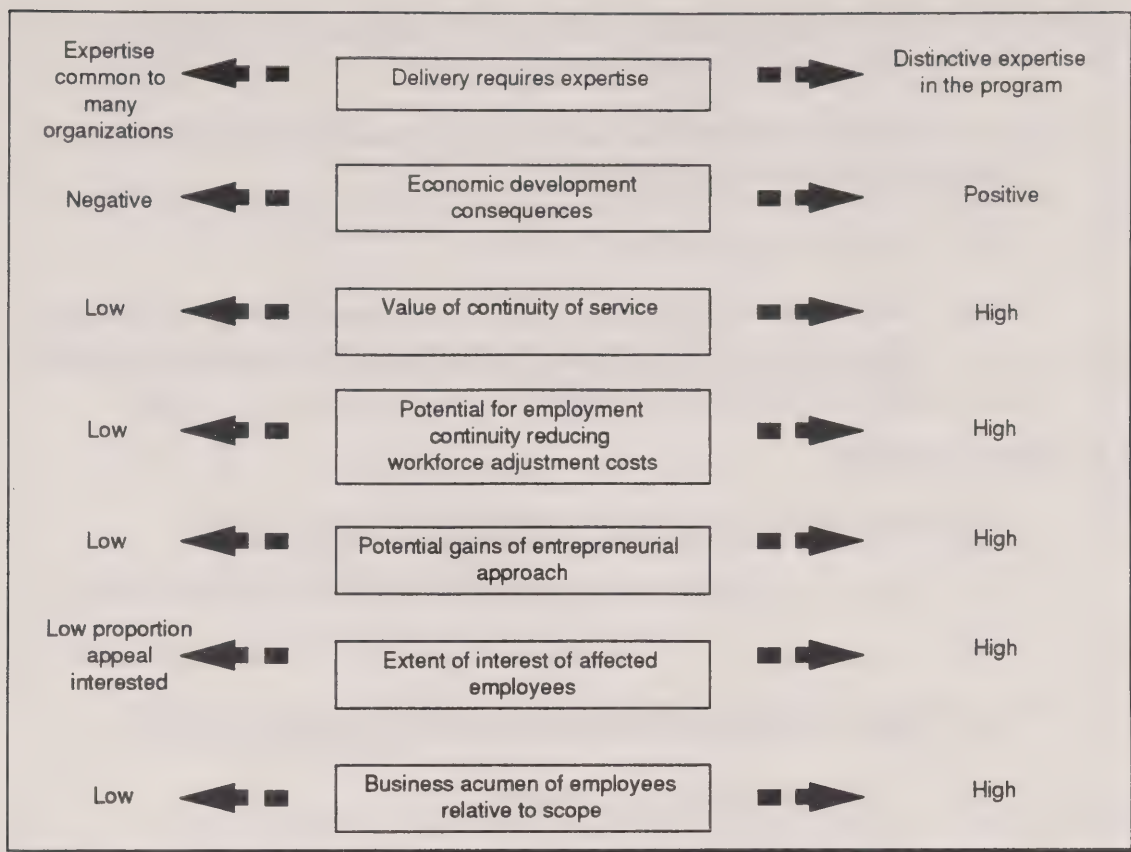


Fig.

Employee Takeover Suitability Assessment Quiz

This part of the Suitability Assessment tool is a quiz with four parts. The first is a preliminary assessment of the department's overall readiness for employee takeovers, and would be used once. The second looks at the fit with the departmental strategy and is used where there is an unsolicited expression of interest. The third part guides departments in considering whether specific units are suited for employee takeovers. It can be used proactively or in response to the expression of interest from an employee group. The final section helps clarify what the department should do to respond to the expression of interest or allow the idea to move forward.

Not all questions apply to all situations. The quiz will guide you to skip some questions and will also suggest where to obtain more information.

Check (✓) the appropriate box.

1. Preliminary

1. Is the departmental employee takeover process clear?

☐ Yes ⇒ communicate to employees

- ☐ No \Rightarrow review the employee takeover guidelines and define the basic departmental process
- 2. Does the departmental process establish a clear focal point for an employee takeover assessment and decisions?
 - ☐ Yes \Rightarrow communicate to employees
 - ☐ No \Rightarrow review the employee takeover guidelines and define a focal point. Also consider establishing an independent advisory panel to help analyse more complex takeover situations

2. Fit with Strategy

- 3. Is the employee takeover opportunity interdepartmental in scope?
 - ☐ Yes \Rightarrow contact the other department(s) and involve in the assessment
 - ☐ No
- 4. Is the departmental strategy with respect to the program/service clear?
 - ☐ Yes \Rightarrow communicate to employees
 - ☐ No \Rightarrow go to question 4.2
- 4.1 Is the employee takeover opportunity consistent with the departmental strategy for the program or service?
 - ☐ Yes \Rightarrow go to question 5
 - ☐ No \Rightarrow go to question 4.2
- 4.2 To what extent can approaches other than direct delivery protect ongoing public interest in the program?
 - ☐ There is no ongoing public interest \Rightarrow phase out the program
 - ☐ Only direct delivery can protect the public interest \Rightarrow look for internal efficiencies. Consider whether *segments* of the program can be delivered in other ways
 - ☐ Alternatives such as regulation or the terms and conditions of a contract or other agreement (whether the toolkit or other providers) can protect the public interest \Rightarrow go to question 4.3

4.3 On a scale of 1-5, where 5 is “highly operational in nature,” to what extent do the decisions made within the program area focus on operations versus policy?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.4 On a scale of 1-5, where 5 is non-core, to what extent is the activity or service “core” to the mandate?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.5 On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent does the current mode of service delivery combine internal direct delivery and purchased or partnered services?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Tip: if the department already buys a large portion of the service, there may be less scope for further change.

4.6 Has a make or buy analysis been completed?

No ⇒ it is generally advisable to complete such an analysis as input to the business case

Yes ⇒ on a scale of 1-5, where 5 is “more cost effective to buy,” to what extent would it be more cost effective to buy rather than make the service?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.7 On a scale of 1-5, where 5 refers to high opportunities for improved use, to what extent could the program or service improve the use of resources by serving a wider market (beyond the public sector) or by diversifying products/services?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.8 On a scale of 1-5, where 5 is high, how likely is it that users (internal or external) would pay/pay more for the service?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.9 On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent can performance be measured?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Scores on individual questions should not be taken as the determining factor. If the average score on 4.2 through 4.9 is 3 or more, the department should closely consider alternative service delivery options. A variety of alternative service delivery options is available. If the score is less than 3, it is unlikely that either alternative service delivery or an

employee takeover would be appropriate. Employee takeovers are a special case of alternative service delivery options.

3. Employee Takeover Suitability

The following questions look more closely at the suitability of the target work activity for employee takeover. There may not be enough information to respond fully to these questions at this stage. Where this is the case, users should flag the question for later review.

5. Is the scope of the employee takeover consistent with that of a small business?
Tip: there are various definitions of "small business." For non-manufacturing sectors, Industry Canada defines a small business as one employing 50 or fewer people. For employee takeover purposes, the figure could be higher.
- ☐ Yes
- ☐ No ⇒ *Note: Where the employee takeover implies a larger business, the scope may exceed departmental authorities for a takeover approval. This does not mean that the department should not proceed; it likely means that a Treasury Board submission is needed.*
6. On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent does the delivery of the service require expertise? *Tip: it is highly unusual that the expertise is unique. Be specific. Think about how quickly an existing business could develop this expertise. Where expertise is unique, consider the risk of creating a private sector monopoly in the future.*
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
7. On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent are there positive regional economic development consequences from an employee takeover in this area?
Tip: think about the impact on existing suppliers if the government "sponsors" new entry to the market. Can a domestic or international market be developed that does not exist?
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8. On a scale of 1-5, where 5 is high, how important is it that service be continued during a transition to the private sector?
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9. On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent could continuing employment through an employee takeover reduce the pressure for other workforce

adjustment? *Note: this information may not be available at this point; it is considered in greater depth in the business case.*

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent might a more entrepreneurial approach to service delivery produce significant gains? *Tip: can efficiency gains be made through better use of existing resources?*

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent are existing employees interested in working in the employee takeover? *Note: this information may not be available at this point; it is considered in greater depth in the business case.*

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. On a scale of 1-5, where 5 is high, what is the general level of business acumen among the proponents? *Note: this information may not be available at this point; it is considered in greater depth in the business case.*

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. On a scale of 1-5, where 5 is high, what is the current level of private sector capability in this service area? *Tip: where the private sector is currently very strong, the justification for a non-competitive process should be higher. Where private sector capacity is weak, there is greater justification for the employee takeover. This is considered in the business case.*

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. On a scale of 1-5, where 5 is high, to what extent would the employee takeover be competitive in serving other markets? *Tip: at this stage, the availability of alternative markets may be satisfactory; this aspect is considered more closely in the business plan.*

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Scoring on the basic employee takeover assessment

An average score of 3 or more on questions 5 through 14 suggests basic acceptability of an employee takeover option. If the score on any one item is very low, the designate should provide feedback to the proponents. They may be able to adjust and modify the basis of the takeover.

4. Next Steps

If the employee takeover concept is basically acceptable, the department should advise the proponents to proceed with their business planning and proposal development. The following questions are designed to help the departmental designate organize for that phase of the process.

15. Are there other potentially qualified suppliers, including other employee groups, potentially interested in taking over the same activity? *Tip: look at your response to question 6.*
- ☐ No
 - ☐ Yes ⇒ *Tip: consult with departmental contracting specialists and agree on the overall process. It is important that all employee groups be considered equally.*
16. Would some or all the employee takeover proponents likely be in a conflict of interest if they were to continue in their current duties while developing the employee takeover proposal?
- ☐ No ⇒ *Tip: proponents may still be granted leave to develop their proposals.*
 - ☐ Yes ⇒ *Tip: consider requiring the proponents to take leave without pay or assign the proponents duties that would eliminate the potential for conflict.*
17. Would the designate be in a conflict of interest if he or she participated in developing the business case and assessing the employee takeover proposal?
- ☐ No
 - ☐ Yes ⇒ *Tip: consider assigning the employee takeover proposal analysis to an independent advisory panel.*

18. Do the proponents need access to other departmental information to develop their proposals?
- ☐ No
 - ☐ Yes ⇒ *Tip: if such information is accessible under access to information, you should provide direct access. In a competitive situation, all proponents should have equal access to departmental information. Departmental designates may want the employee association to disseminate relevant information to all employee bidders.*
19. What level of support can the department give the employee takeover proponent in the developmental stages? *Note: maximum support is \$100,000, but the level of support should be proportional to the scope of the employee takeover. Where there are two or more "competing" employee takeover groups, departmental support should be spread among these groups.*
20. Will the employee takeover likely require access to intellectual property?
- ☐ No
 - ☐ Yes ⇒ consult with the Treasury Board Secretariat. *Tip: consider whether the Crown would want to withhold access to that intellectual property.*
21. Will the employee takeover likely require the use of other government property or assets?
- ☐ No
 - ☐ Yes ⇒ consult with department facilities and materiel management specialists or Public Works and Government Services Canada. *Tip: consider whether the Crown would want to restrict the use or sale of that property.*
22. Are the relevant local unions aware that an employee takeover proposal will be considered?
- ☐ No ⇒ advise the unions
 - ☐ Yes ⇒ agree on a process for ongoing dissemination of information

23. Are all affected employees aware of the proposal?

☐ No ⇒ advise affected employees

☐ Yes

The department designate should respond to the expression of interest within 30 days of receiving it. The response should provide clear rationale accepting or rejecting the expression of interest and, in the case of accepting, should outline:

- an overview of the process to be followed and suggested timelines;
- how the employee association can obtain required departmental information; and
- “firewall” arrangements to prevent a conflict of interest in the employee takeover development and approval process.

It should also deal with issues relevant to the post-employment guidelines for senior executives.

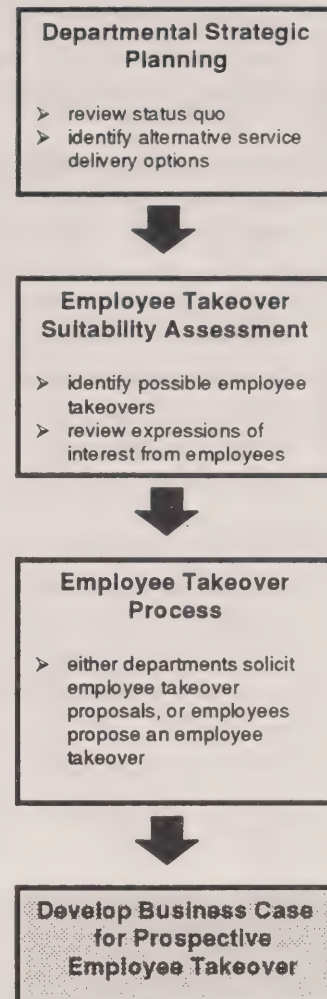
Outline of Expression of Interest in an Employee Takeover

Name of the Proponent Employee Association		Mailing Address
Names of the Principal Employees in the group Indicate whether each of these people is currently employees in this activity. Indicate whether they are senior managers.		Telephone and fax numbers
Name and addresses of third parties also involved in this takeover		Telephone and fax numbers
Name and brief description of the activity or unit targeted for takeover		Division and Branch
		Location(s)
Suggested benefits to the department in the takeover		
Number of current employees affected	Access to real property required <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> unknown	Access to intellectual property required <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> unknown
Annual operating budget of the unit (if available)		
Signatures of Principal Proponents		Date
Attachments (List)		

Business Case Template

The following tool is designed to help departments and their employee takeover designates develop a business case for proposed takeovers. This tool should be used:

- **after** the department has reviewed its programs and services and identified those that should be cut, those that the government should continue to deliver directly, and those that might best be delivered commercially;
- **after** an employee takeover suitability assessment has identified that an employee takeover may be a feasible method of transferring the product or service delivery from the public to the private sector;
- **after** a status quo analysis has been conducted (in the case of solicited proposals). In cases where the employee initiates the employee takeover process (unsolicited proposal), departments should conduct a status quo analysis before completing the business case; and
- **throughout** the employee takeover process to help evaluate the business plan, conduct negotiations with employee takeover proponents, and finalize the employee takeover contract. The business case should be considered a “living document” that can change during the takeover process to reflect a change in circumstance.



Departments should next assess the costs and benefits of an employee takeover, preferably by using a business-case approach. They should ensure that such takeovers can withstand the test of public scrutiny with respect to prudence and probity.

The business case documents the feasibility of the proposed employee takeover. It outlines the strategic and economic rationale for a course of action. The business case includes a costing analysis of the proposed course of action, and the associated advantages and disadvantages. The department develops it and uses it as background when deciding whether to accept an employee takeover proposal, and the degree of preference for the takeover. The following points should be noted in preparing the business case:

- This document provides a generic business case framework, including a series of key questions that departments should ask. A standard set of questions would neither suit all cases, nor provide an exhaustive list of the relevant factors departments should consider in each situation. Departments can use this tool as a starting point to develop their business case, but will have to tailor it to their particular program or service.

- Departments may benefit from developing a set of principles to guide the employee takeover process. These principles should encompass the main tenets of the Employee Takeover Policy and Guidelines, but reflect the unique circumstances of the employee takeover process in a particular department.
- In cases where departments are considering an employee takeover for a broad range of programs or services, a business case for each takeover may not be needed. Departments may group the takeovers to make it easier to develop a business case.
- Not all the information required for preparing the business case, especially information on costs and revenues, is readily available. In some cases, assumptions must be made about the potential costs or savings. In such cases, departments should make sure they clearly spell out the assumptions, and that the rationale behind them is well documented. Once the business plan for the proposed employee takeover comes forward, the department can review the information on costs in the business case.
- Where the employee takeover involves Crown assets, departments may want to value these assets according to current market values. However, these rates may not always be available. Departments should consult the appropriate Treasury Board Secretariat publications for guidance, or where possible, estimate the value of the assets based on the information available, such as benchmarking to similar assets. The rationale behind the estimates should be clearly documented. The purpose of assigning value to an asset is to help negotiate an employee takeover contract. There are specific rules for disposing of an asset, and departments should familiarize themselves with these prior to disposing of any Crown asset.
- The federal government considers issues such as quality or continuity of service important. However, it is often difficult to assign value to these. A strong business case will demonstrate that these types of issues have been factored into the business case analysis along with other issues that are more easily quantified.

The business case template builds on *Appendix B: Departmental Guidelines for Employee Takeovers, Section 4: Analysis*. It provides the steps to build a business case, a series of questions to ask as part of the business case analysis, and a table of contents to summarize that analysis. The employee takeover designate may use the summary to present the results of the business case analysis to the deputy head

Building a Business Case

Step 1: Getting Started

According to the Employee Takeover Policy, the department, by this point, should have:

- conducted a strategic planning exercise identifying the existing product or service for alternative service delivery; and/or
- conducted an employee takeover suitability assessment for this particular product or service indicating the feasibility of looking more closely at the takeover option; and
- defined the status quo (in cases where the department has solicited employee takeover proposals). If the department is developing a business case for an unsolicited employee takeover, the following questions should be asked:
- Define the existing service that the proposed employee takeover would provide to the government:
 - type of product or service;
 - main client (government departments, the public/external groups, and other links);
 - level of demand for the product or service (now and in the future);
 - changes in the organization/policies/regulations that could affect the level of demand for the product or service;
 - existing costs to the federal government of delivering the service (if a mixed scenario exists – partial in-house and partial contracting out of product or service – what is the breakdown of costs);
 - monitoring; and
 - continuity and quality of service.

Departments should complete these tasks before proceeding to Step 2 of the business case analysis.

- At this point, the department should be reaching a decision through the business case. Typically, deciding on an employee takeover means supporting a transition to commercialization.

Step 2: Describe the Options

- Describe the various service delivery options available. Some generic options are:

Tip: Departments should examine only those options which they consider to be feasible.

- status quo – in-house delivery/mix of in-house and contracting out;
- a competitive contract – affected employees can compete with the private sector for a contract; and
- a non-competitive directed contract to employees (for a fixed period of time).

- What are the pros and cons of each option?

Tip: In weighing these options, departments should consider factors like the size of the program or service, number of competing proposals, and the level of support committed in writing from the deputy head.

Step 3: Conduct a Cost Analysis

- What are the anticipated costs to the federal government under the proposed options?

Tip: It is important to ensure that the comparison of costs and revenues for the options is based on similar factors in terms of the nature and level of service provided; consider relevant costs/revenues only.

- Is there a continuing need to retain any of the assets associated with the product or service because of the proposed options?

- What is the value of the relevant assets?

Tip: The purpose of assigning value to an asset is to help negotiate an employee takeover contract. There are specific rules for disposing of an asset, and departments should familiarize themselves with these prior to disposing of any Crown asset.

- intellectual property;
- real property; and
- materiel.

- What are the costs of retaining versus disposing of these assets?

- Under what terms will the transfer, sale or lease of each asset likely be carried out?
- What are the transition costs, including the estimated workforce adjustment costs associated with the options?

Tip: include all costs that would be incurred before the employee takeover contract comes into effect.

- What are the projected revenues of the proposed options?
- What are the projected “second wave” savings – indirect/overhead savings associated with the proposed options?

Step 4: Determine the Human Resource Impact on the Department

- What are the human resource impacts of the proposed options?
- How many staff will be affected under each option? What are the number of potential lay-offs? What are the “reasonable job offer” implications? Were the workforce reduction costs considered in Step 2?
- What are the proposed strategies for dealing with affected staff?
 - What percentage of existing employees will the new company employ?

Tip: The business case for an employee takeover is strengthened when the new company agrees to hire employees whose employment would otherwise be affected by discontinuing the internal delivery of the service.

- Will any portion of delivering the product or service remain in-house? If so, how will this portion continue to be managed?

Step 5: Conduct a Risk Assessment

- What are the risks associated with the proposed options?

Tip: This section does not only emphasize determining the potential risks, but also identifying what specifically could go wrong, and how to lessen that probability.

- public perception that the decision to proceed represents better value to the Crown;
- financial risks;
- accountability/political risks;

- third party liability risks for leased or rented equipment;
 - legal risks;
 - continuity and quality of service risks, including availability of the essential human resource expertise to provide the product or service;
 - non-compliance with legislative and regulatory requirements;
 - risk to the government in developing and depending on a sole source provider for a product or service;
 - risk of the new company failing; and
 - potential impact on other parts of the organization and on the program mandate.
- What specific risks are associated with differing contract arrangements (e.g., competitive vs. non-competitive)?
- How severe and probable is each identified risk?

Tip: Departments may want to use a risk matrix to help evaluate the potential severity (s) and probability (p) of risk associated with each option.

- Assess the seriousness of impact for each risk by determining what the impact would be on a scale from 1 (not serious) to 10 (extremely serious) if the risk were to occur.
 - Assess the probability of occurrence for each risk by determining what the probability is, on a scale from 1 (extremely low probability) to 10 (very high probability), that the risk will occur.
 - Calculate risk potential (s x p) for each risk – higher numbers indicate significant risks that may require you to intervene by negotiating or contingency planning if you select that option.
 - Making a good decision does not necessarily mean selecting the option with the lowest level of risk. The key to making a good decision is to select the best option that has a manageable level of risk.
- How can the risks be managed? What are the strategies for lowering the probability of a problem occurring? What is a feasible contingent action plan?

Examples could include:

- right to terminate;
- bonding;

- holdbacks;
- staggering the completion dates of multiple related contracts; and
- broader communications.

Step 6: Assess the Monitoring Implications

- Identify some potential methods for monitoring the performance of the proposed options.
 - What type of deliverable is it?
 - What is the timeframe?
 - How often should the measurement be taken?
 - Is the help of outside parties needed?
 - Who should be monitoring the performance?
- What types of monitoring information will the department receive?
 - changes in shareholder ownership
 - financial statements
- How often should monitoring information be collected?
- How should the monitoring information be presented? Acted upon?
- How will performance problems be dealt with?
 - holdbacks
 - audit financial statements

Step 7: Assess Value to the Crown

- Overall, how do the proposed options provide value to the Crown?
 - cost saving of contracting with the entity;
 - achieve other program objectives (i.e., economic development, skill or technology transfer);
 - realize new revenues (i.e., royalties).
- What adjustments could be made to the existing business case to increase value to the Crown without diminishing the option's appeal?

Sample Table of Contents for Summarizing the Results of the Business Case

Below is a suggested table of contents for summarizing the results of the business case analysis. The designate may find this format useful for presenting the results of the analysis to the deputy head.

Recommendation

- rationale for decision to proceed, or not to proceed, with a particular option; and
- source of value to the Crown by proceeding with the option.

Assessment of Value to the Crown

- description of how the proposed option provides value to the Crown.

Definition of the Service

- detailed description of the existing product(s) or service(s) that the proposed option will provide.

Tip: This becomes the statement of work.

Cost Analysis

- summary of existing costs to the federal government of delivering the product or service; and
- summary of projected costs and revenues to the federal government of the proposed option.

Human Resource Impact

- description of the human resource impacts of the proposed option.

Monitoring Implications

- description of monitoring implications of the proposed option.

Risk Assessment and Management

- summary of the results of the risk assessment of the proposed option.

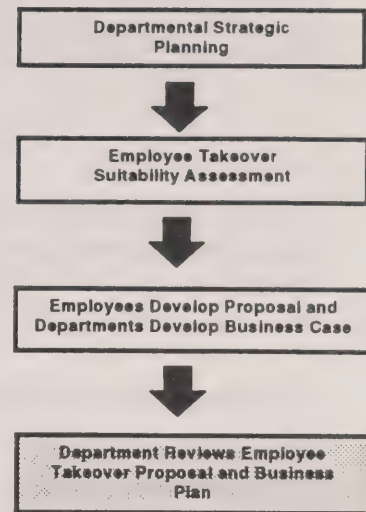
Employee Takeover – Business Plan Assessment

This tool outlines what the departmental designate should look for in a business plan. The purpose is to provide background information and guidance to the departmental designate in reviewing business plans for an employee takeover of programs and/or services.

The departmental designate should have the assurance that the employee takeover company assuming responsibility for a program and/or service is operationally capable and financially viable. All proposals for employee takeovers should include a sound business plan that demonstrates the proposed company's ability to meet the program and/or service requirements in the long term in a cost-effective manner.

Although business plans will vary in style and presentation, they should contain certain standard elements. All significant areas should follow a logical flow of information and be addressed and presented clearly. A business plan should clearly describe the employee takeover company as it is proposed, where it is going and how it is going to get there. Glossy packaging and fancy wording should not obscure the intent of the owner-managers. The proponents' ability to present this information concisely and logically can reflect their management ability. A suggested table of contents for a business plan is shown to the right.

The business plan is commercial, confidential information, and the departmental designate should make sure that access to this plan is based on need.



Employee Takeover – Business Plan Table of Contents

Executive Summary

- 1 Introduction
2. Business Environmental Analysis
 - 2.1 General Business Environment
 - 2.2 Competition
 - 2.3 The Employee Takeover Company
- 3 Objectives, Goals and Strategies
 - 3.1 Objectives and Goals
 - 3.2 Strategies
- 4 Financial Considerations
- 5 Risks and Opportunities Assessment

Executive Summary

An effective business plan begins with a summary that provides readers with an overview of the business plan. It should contain preliminary information on the objectives and goals and planned strategies and highlight financial considerations.

1. Introduction

The introduction identifies the proposed program and/or service to be taken over and general characteristics of the proposed employee takeover company. The employee takeover company would likely be one in which employees own shares.

2. Business Environmental Analysis

A detailed analysis of all significant environmental influences must be conducted. The business plan should demonstrate that the proponents accurately understand the environment they would be operating in as well as all the risks and opportunities.

2.1 General Business Environment

The business plan should contain an analysis of the current and anticipated future demand for the program and/or service. Since the department is a key client in the first few years, factors that could affect its future demand for services should be stated. If expectations of future demand differ from historical trends, rationale that appropriately supports these expectations should be provided.

The market for services outside the department should be assessed. This market includes other federal government departments, other public sector organizations and the private sector. The business plan should contain a description of the general characteristics of this market including buyer attitudes and habits and geographical location and size.

The effect of technology on the specific program and/or service should be addressed. Any changes expected in the future because of technology should be noted. Cultural and social factors that could affect the future demand for the program and/or service should also be indicated.

2.2 Competition

The business plan should profile the current supplier market. Their relative strengths and weaknesses should be noted including a description of their financial position and their management capability. If a business plan does not discuss this, the proponents have not dealt with a key area with significant implications for the future.

If the current supplier market consists of a few companies that have been in business for many years, it may be difficult for the employee takeover company to position itself to ever

successfully compete against these companies. On the other hand, if the supplier market consists of many small young companies, it would be meaningful to know why the supplier market is not more mature (e.g., are there inherent risks in providing these services?). A description of where the employee takeover company would fit compared to the competition may indicate the company's possible success. A significant departure from the competitors' key characteristics would raise concerns that the employee takeover company may not be effective in delivering the programs and/or providing the services.

Introducing an employee takeover company into the marketplace that delivers programs and/or provides services to a federal department could affect the competing market. If this is a sound business venture, it is reasonable that the other companies will be aiming to position themselves to compete to deliver the programs and/or provide the services in the future.

2.3 The Employee Takeover Company

Background information on the factors that led to forming the employee group and developing the employee takeover proposal would provide valuable insight into the possible effectiveness of the proposed company. A stated business philosophy or mission statement indicates that the company is serious about working towards a goal.

Details of the planned incorporation and a description of the proposed share structure strengthen the takeover company's business plan. A company does not need to be incorporated before submitting its business plan. If the company will be delivering programs and/or providing services in more than one province, federal incorporation may be advantageous. If the company will be operating in one province only, incorporation in that province may be preferable. Also, the type of business may determine whether provincial or federal incorporation is required. The business plan should describe the decisions made about the number, classification and relative ownership of shares of the proposed company.

The programs and/or services that the company plans to provide and the operating structure to deliver them should be described. This would include an overview of the business processes and a description of the location and facilities of operations. The business plan should detail the departmental data required by the employee takeover company to carry out its proposed functions. It should be clear that the company is *focused* on the program and/or service it will provide and is *capable* of efficiently providing it.

The business plan should contain an organizational structure outlining the reporting relationships and responsibilities of the key management positions including a profile of the employees who will be filling these management positions. A strong board of directors, with members with relevant business experience, can be an asset for a start-up enterprise. If a board of directors is being proposed, its members, their expertise and roles should be described. A general description of the characteristics and number of employees should be provided. An appropriate mix of complementary skills must exist. Although an employee takeover company is likely to have employees with extensive knowledge and ability in delivering the programs and/or providing the services to be taken over, they may lack the

required expertise for managing a small business in the private sector. To compensate for a lack of expertise in certain areas, the takeover company should indicate a plan for recruiting the necessary individuals and/or developing the required skills.

Proponents should clearly identify their business strengths. The most significant is to deliver programs and provide services by employees previously employed by the department to carry out these same functions. Knowledge of government delivery or the program mandate may produce other business strengths. The takeover company's long-term viability should be assessed in the context of these strengths. The seriousness of the proponents about the takeover could also be questioned. The departmental designate will want the assurance that the program or service that the takeover company delivers or provides represents good value to the Crown.

The business plan should state the type and extent of the takeover company's business insurance. Depending on the program to be delivered and/or the services provided, the employee takeover company may want to be bonded. An insurance company issues a bond which generally guarantees the performance of a contract.

3. Objectives, Goals and Strategies

3.1 Objectives and Goals

As with any plan, the employee takeover company must have a clear idea of what it wants to achieve and how it is going to achieve it. The timeframe should cover at least three years and include the level of profit being targeted. Service level standards the company plans to maintain should also be noted.

An employee takeover can occur where the department will be the sole customer and the only reason for the takeover is to increase efficiency. Most takeover companies have plans to target other specific markets in the future. If the business plan indicates that the only current and future market for the service is with the department, this may reflect a lack of innovation and unrealistic dependence on one client. A business plan that has serious plans of expanding its customer base strengthens the case that it will be a viable company in the long term. After an initial three-year contract, the company should be prepared to compete with other suppliers in delivering the programs and/or providing services for the department if still required at that time. Market research increases the credibility of the projections and target. It should provide information on business lines, size, age and location of targeted markets.

The intention to develop other lines of business should be noted in the business plan and these should extend from the initial business line. Effective diversification protects a company from seasonal variations in demand and market fluctuations in any given business line.

The proponents must be realistic in their target market areas. Companies that focus on delivering programs and/or providing services with which they have a competitive advantage and target a particular market segment generally succeed. This is much more effective than trying to be “all things to all people.”

3.2 Strategies

A business plan should clearly detail the strategies to achieve the objectives and goals noted. For example, if the company plans to expand its share of the market, the marketing plan to achieve this should be noted. A marketing plan should contain information on pricing, profile of targeted customers and advertising methods. Some companies can effectively determine what they want to achieve but have difficulty in determining how to do it.

To maintain certain service standards and provide top quality service requires investing in the company's employees. Details of recruitment plans, training and quality control procedures should be outlined.

A plan for capital assets is important. A description of existing assets and plans for future additions should be noted. Any proposal or expectations for the company to acquire the necessary assets from the department should be outlined.

4. Financial Considerations

The business plan should include a detailed financial forecast for the operations. The appendix should have at least a detailed three-year forecast. The proponents should consult professional advisors in preparing and developing these forecasts.

Information on sources and uses of funds and more specific cash flows is particularly important. One of the main challenges for a start-up business is providing a good cash flow.

Since the revenue will come from fees charged for services rendered, the fee rate structure of the programs and services should be provided. All costs associated with providing these programs or services should also be captured. Business activities should be grouped into categories that are similar in nature whether in gross margins or by geographical distribution. Strategies for growth and expansion need funding so the proponent must address these in the business plan.

The key assumptions made in developing the forecast should be noted. This allows the reader of the business plan to assess the reasonableness of the assumptions and the financial forecast. A break-even point should be presented. This would indicate the level of activity required to cover operational costs.

5. Risks and Opportunities Assessment

It is better to identify risks than to pretend they do not exist. For example, contingency plans should be presented to deal with variations in expected demand for services. If the company identifies risks and outlines sound courses of action to deal with them, then it has considered all possibilities.

Opportunities noted throughout the business plan should be highlighted with plans to capitalize on them. A business plan that does not deal with business risks and opportunities clearly indicates that the organization is not prepared for the challenges ahead.

Business Plan Review Checklist

To evaluate an employee takeover proposal, a business plan must answer the following questions:

Check (✓) to indicate that the business plan contains the necessary information.

1. What is the general business environment that this company will be operating in?
 - ☐ current demand for services;
 - ☐ anticipated future demand for services;
 - ☐ market outside of the department;
 - ☐ impact of technology; and
 - ☐ cultural and social factors.
2. What are the characteristics of the employee takeover company?
 - ☐ legal form;
 - ☐ ownership structure;
 - ☐ equity investment;
 - ☐ control of the company;
 - ☐ capital assets; and
 - ☐ location of facilities.
3. What is the profile of the competing supplier market?
 - ☐ strengths and weaknesses; and
 - ☐ compared to the employee takeover company.
4. What products and services will be provided?
 - ☐ products and services
5. What are the main business processes supporting these programs and services?
 - ☐ description of main business processes
6. What are the risks involved with providing these programs or services?

- ☐ description of risks
- 7. What strategies will deal with these risk areas?
 - ☐ risk management strategies
- 8. How many employees does the employee takeover company plan to have?
 - ☐ number of employees from the department to be given offers
 - ☐ profiles of employees from the department to be given offers
- 9. Who are the key employees and what are their qualifications?
 - ☐ key employees (including managers)
 - ☐ description of their qualifications
- 10. What are the employee takeover company's business strengths?
 - ☐ business strengths
- 11. What are the employee takeover company's objectives for the next three years?
 - ☐ markets to be targeted in the future; and
 - ☐ other lines of business to be developed.
- 12. What are the planned strategies to achieve these objectives?
 - ☐ planned strategies
- 13. What are the requirements for capital assets?
 - ☐ description; and
 - ☐ financing arrangements.
- 14. What are the employee takeover company's financial requirements for the next three years?
 - ☐ pro forma income statement;
 - ☐ pro forma cash flow;
 - ☐ key assumptions; and
 - ☐ break-even point.

15. What is the proposed fee rate structure?

- ☐ compared to other providers; and
- ☐ compared to internal costs.

Basic Employee Takeover Proposal Review Checklist

The departmental designate uses this tool when receiving an employee takeover proposal, developed after the deputy head has agreed to the expression of interest, to verify that the proposal contains all the required information. It also guides employee associations in preparing their proposals.

Check (✓) to indicate that the proposal contains the necessary information.

Identifying Information

- ☐ Name of the employee company or association proposing the takeover
- ☐ Name and location of the unit proposed for takeover
- ☐ Names, addresses and phone numbers of all the government employees who are principals in the employee takeover
- ☐ Names, addresses and phone numbers of any third parties involved in the employee takeover
- ☐ Signatures of all principals, witnessed
- ☐ Date of submission
- ☐ Is this the only employee takeover proposal pertaining to this government operation?
- ☐ Does the scope of the proposal extend beyond the boundaries of the department to other departments?

Proposed Conditions of the Employee Takeover Contract

- ☐ Proposed duration of the contract
- ☐ Annual value of the contract
- ☐ Total value of the contract
- ☐ Proposed revenue sharing arrangements (if applicable)
- ☐ Method of payment, including cash phasing
- ☐ Repayment of contributions (as per applicable contributions agreement)
- ☐ Guarantees
- ☐ Requirement for Treasury Board submission

Information on the structure and financial viability of the Employee Takeover Corporation

- ☐ Corporate ownership and organization structure clearly identified (President, Vice Presidents, Corporate Secretary and Treasurer roles at a minimum)
- ☐ Is the employee takeover corporation incorporated? (specify jurisdiction)
- ☐ Names and business/management experience of officers of the corporation (evidence of business acumen)
- ☐ External directors and their business experience identified
- ☐ Business plan provided (including pro forma financial statements)
- ☐ Employee share ownership plans identified (if applicable)

Continuity of Service

- ☐ Evidence that the employee takeover corporation has the *technical* capability to continue the required level of service
- ☐ Evidence that the employee takeover corporation has the *managerial* capability to continue the required level of service
- ☐ Evidence that the employee takeover corporation has the *financial* capability to continue the required level of service
- ☐ Evidence that the employee takeover corporation has the *official languages* capability to continue the required level of bilingual service

Human Resource Impacts

- ☐ Total number of employees affected by the employee takeover
- ☐ Total number of employees the takeover corporation proposes to employ
- ☐ Information on terms and conditions of the employee transfer
- ☐ Information on the status of employee transfer offers
- ☐ Evidence that the senior management post-employment guidelines have been addressed

Requirement for Other Assets

- ☐ Proposed acquisition or leasing of *intellectual property* – items identified and terms and conditions of the acquisition/leasing clearly stated
- ☐ Proposed acquisition or leasing of *real property* – sites identified and terms and conditions of the acquisition/leasing clearly stated
- ☐ Proposed acquisition of supplies or *other materiel* – items identified and terms and conditions of the acquisition clearly stated

Economic Development Benefits

- ☐ Relevant economic development benefits identified (if applicable)
- ☐ Regional presence identified (if applicable)

Employee Takeover Contract Review

Checklist for Reviewing Contract Documents

1. Identifying Information

Location (region) _____

☐ Branch:

☐ Contract Title:

Contract #:

☐ Statement of services

☐ Identification of parties (Crown and employee takeover corporation)

☐ Identification of principals within the employee takeover corporation (refer to definitions in the Employee Takeover Policy and section 6.9 of the policy)

☐ Identification of third parties (if relevant refer to definitions in the Employee Takeover Policy and section 6.6 (d) of the policy)

2. Duration of Contract

☐ If non-competitive, contract not to exceed three years (refer to section 6.6 (b) of the Employee Takeover Policy and sections 4.2 (c) and (e) of the guidelines)

☐ If non-competitive, contract not renewable (refer to section 6.6 (b) of the Employee Takeover Policy and sections 4.2 (c) and (e) of the guidelines)

☐ Dates specified (beginning and end)

3. Financial Conditions Pertaining to the Employee Takeover

☐ Total amount

☐ Terms of payment

☐ Total value not to exceed authority delegated to the department (refer to section 6.7 of the Employee Takeover Policy and section 4.2 of the guidelines)

☐ If revenue sharing, provisions within the departmental authorities

- ☐ If contributions were made to the employee takeover association, provision for repayment of these contributions (refer to section 6.8 of the Employee Takeover Policy and section 2.7.2 of the guidelines)
- ☐ Abatements of contract price identified (if relevant; refer to section 2.1 of Employee Takeover Policy, Appendix C)

4. Conflict of Interest

- ☐ Verify that no conflict exists (refer to section 6.3 and 6.4 of the Employee Takeover Policy and sections 3.1.2 and 7.1 of the guidelines)
- ☐ If potential for conflict of interest, provisions to prevent such conflict (refer to sections 3.1.1 and 3.1.2 of the employee takeover guidelines)

5. Human Resource and Employment Continuity

- ☐ Levels of employment of former Public Service employees in a employee takeover corporation (refer to section 6.11 of the Employee Takeover Policy and section 6.4.3 of the guidelines)
- ☐ Terms of employment of former Public Service employees constituting contiguous employment (refer to section 1.1 of Appendix C of the Employee Takeover Policy)
- ☐ Personnel screening requirements, including reliability check
- ☐ Resignation of principals (refer to section 8.2 of the employee takeover guidelines)
- ☐ Restrictions on new principals (refer to section 6.4.4 of the employee takeover guidelines)
- ☐ Provisions of post-employment guidelines

6. Performance Requirements Specific to Employee Takeover Situation

- ☐ Official languages (if relevant; section 6.13 of the Employee Takeover Policy)
- ☐ Requirement for retention of records and/or working papers
- ☐ Requirement for performance guarantees, such as holdbacks or bonds (if relevant; refer to section 6.4.5 of the employee takeover guidelines)
- ☐ Warranty (see sample)

7. Intellectual Property Rights

- ☐ If existing intellectual property transferred, refer to sections 5.4.1, 5.4.5 and 6.4.2 of the employee takeover guidelines
- ☐ Provisions for new intellectual property created under the employee takeover corporation (see sample)

8. Other Property, Equipment and Facilities

- ☐ If provided by the Crown - terms and conditions
- ☐ If transferred from the Crown, refer to section 6.12 of the Employee Takeover Policy and sections 5.4.3, 5.4.4 and 6.4.2 of the guidelines

9. Assignment

- ☐ Restrictions on assignment (refer to section 6.6 (e) of the Employee Takeover Policy)

10. Notice

- ☐ If non-competitive, notice of award (refer to section 4.2 (c) and (d) of the employee takeover guidelines)

11. Termination

- ☐ Terms for termination or suspension of the contract

Sample Pro Forma Balance Sheet

	Year 1	Year 2	Year 3
Assets			
Current Assets			
Cash			
Accounts receivable			
Inventories			
Prepaid expenses			
Fixed Assets			
Total Assets			
Liabilities and Shareholder's Equity			
Current liabilities			
Accounts payable and accrued liabilities			
Other payables			
Long-term Debt			
Shareholders' Equity			
Capital stock			
Retained earnings			
Total Liabilities and Shareholders' Equity			

Sample Pro Forma Monthly Income Statement

[illegible]

Expenses

[illegible]

Profit (loss) before Taxes

[illegible]

Taxes

Net Income

[illegible]

Sample Pro Forma Cash Flow Statement

Sources of Cash

Beginning Cash

Total Revenue

Decrease (Increase) in Accounts Receivable

Proceeds from Disposition of Fixed Assets

Depreciation

Non-Cash expenses

Total Sources

Uses of Cash

Total Expenses

Decrease (Increase) in Accounts Payable

Principal repayment on Long-term debt

Additions to Fixed Assets

Total Uses of Cash

Ending Cash

Resource List

Sources of information

- ✓ Regional economic development authorities – incorporation information
- ✓ Business and trade associations – information, networking opportunities through association meetings
- ✓ Accounting firms – guides to financial, tax and accounting considerations of starting a new business; guides to preparing a business plan
- ✓ Law firms – advice on contract development and negotiation
- ✓ Chartered banks – business planning and financing information
For example: Scotiabusiness Plan Writer; Royal Bank: Starting Your Own Business
- ✓ Community colleges and other training providers – courses on how to start your own business, financial planning, business planning
- ✓ Community libraries – all types of reference materials in the business section
- ✓ Book stores – all types of reference materials
- ✓ Federal and provincial governments
Example:

Ministry of Economic Development, Trade and Tourism (Ontario)
 - Business planning for small business
Revenue Canada
 - Corporation income tax information
 - Goods and Services Tax registration information
Local municipalities
 - Business license, permit information
Department of Industry – market and competition information
 - Internet address for Industry Canada Home Page
<http://strategis.ic.gc.ca>
 - Entrepreneurship Centres and Business Service Centre across Canada

Entrepreneurship Centres: Information on starting up new businesses.	
Ottawa Entrepreneurship Centre Ground Floor, 111 Lisgar Street Ottawa, Ontario K2P 2L7 Tel: (613) 560-6081 Fax: (613) 560-2102	Hull Entrepreneurship Outaouais 7th Floor, 25 Laurier Street Hull, Quebec J8X 3Y5 Tel: (819) 595-3403 Fax: (819) 771-9846
Canada Business Service Centres: To provide small businesses with a single access point for information on federal and provincial government programs, services and regulations related to business	
Ontario Canada-Ontario Business Call Centre Toronto, Ontario M5V 3E5 Tel: (416) 954-4636 or 1-800-567-2345 Fax: (416) 954-8597	Quebec Info entrepreneurs Suite 12500, Plaza Level 5 Place Ville Marie Montreal, Quebec H3B 4Y2 Tel: (514) 496-4636 or 1-800-322-4636 Fax: (514) 496-4010
Newfoundland Canada Business Service Centre 90 O'Leary Avenue P.O. Box 8687 St. John's, Newfoundland A1B 3T1 Tel: (709) 772-6022 or 1-800-668-1010 Fax: (709) 772-6090	Manitoba Canada Business Service Centre 8th Floor, 330 Portage Avenue P.O. Box 981 Winnipeg, Manitoba R3C 2V2 Tel: (204) 984-2272 or 1-800-665-2019 Fax: (204) 983-3852

Prince Edward Island Canada Business Service Centre 232 Queen Street P.O. Box 40 Charlottetown, P.E.I. C1A 7K2 Tel: (902) 368-0771 or 1-800-668-1010 Fax: (902) 566-7098	Saskatchewan Canada Business Service Centre 122 - 3rd Avenue North Saskatoon, Saskatchewan S7K 2H6 Tel: (306) 956-2323 or 1-800-667-4374 Fax: (306) 956-2328
Nova Scotia Canada Business Service Centre 1575 Brunswick Street Halifax, Nova Scotia B3J 2G1 Tel: (902) 426-8604 or 1-800-668-1010 Fax: (902) 426-6530	Alberta Canada Business Service Centre Suite 122, 9700 Jasper Avenue Edmonton, Alberta T5J 4H7 Tel: (403) 495-6800 or 1-800-272-9675 Fax: (403) 495-7725
New Brunswick Canada Business Service Centre 570 Queen Street Fredericton, New Brunswick E3B 6Z6 Tel: (506) 444-6140 or 1-800-668-1010 Fax: (506) 444-6172	British Columbia Canada Business Service Centre 601 West Cordova Street Vancouver, British Columbia V6B 1G1 Tel: (604) 775-5525 or 1-800-667-2272 Fax: (604) 775-5520
Note: Businesses in the Northwest Territories should direct their enquiries to the Manitoba CBSC. Businesses in the Yukon should contact the Alberta CBSC.	

Other Selected References

Cohen, G., Nigel. (1992). **The Business Plan – *Approved***. Vandenburgs Chartered Accountants.

Cohen, William A. (1995). **Model Business Plans for Service Business**. John Wiley & Sons, Inc.

Global LifeSkills Inc. (1995). **How to Start or Improve Your Own Business: Your Home Office and Small Business Program**. (Information package and video)

Mancuso, Joseph R. (1993). **How to Prepare and Present a Business Plan**. Prentice Hall Press.

Autres références

- Cohen, G., Nigel. *The Business Plan - Approved*, Vandebourghs Chartered Accountants, 1992.
- Cohen, William A. *Model Business Plans for Service Business*, John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Global LifeSkills Inc. *How to Start or Improve Your Own Business : Your Home Office and Small Business Program* (trousse d'information et vidéo), 1995.
- ManCUSO, Joseph R. *How to Prepare and Present a Business Plan*, Prentice Hall Press, 1993.

<p>Ile-du-Prince-Édouard Centre de services aux entreprises du Canada 232, rue Queen C.P. 40 Charlottetown (I.-P.-É.) CIA 7K2 Tél. : (902) 368-0771 ou 1 800 668-1010 Télec. : (902) 566-7098</p>	<p>Nouvelle-Écosse Centre de services aux entreprises du Canada 1575, rue Brunswick Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2G1 Tél. : (902) 426-8604 ou 1 800 668-1010 Télec. : (902) 426-6530</p>	<p>Alberta Centre de services aux entreprises du Canada 9700, avenue Jasper, bureau 122 Edmonton (Alberta) T5J 4H7 Tél. : (403) 495-6800 ou 1 800 272-9675 Télec. : (403) 495-7725</p>	<p>Colombie-Britannique Centre de services aux entreprises du Canada 601, rue Cordova ouest Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 1G1 Tél. : (604) 775-5525 ou 1 800 667-2272 Télec. : (604) 775-5520</p>
<p>Remarque : les entreprises des Territoires du Nord-Ouest doivent s'adresser au CSEC du Manitoba, et celles du Yukon, au CSEC de l'Alberta.</p>			

<i>Centres d'entrepreneurs</i> : renseignements sur le démarrage d'entreprise	
<p>Ottawa Entrepreneurship Centre 111, rue Lisgar, rez-de-chaussée Ottawa (Ontario) K2P 2L7 Tél. : (613) 560-6081 Téléc. : (613) 560-2102</p>	<p>Hull Entrepreneurship Outaouais 25, rue Laurier, 7^e étage Hull (Québec) J8X 3Y5 Tél. : (819) 595-3403 Téléc. : (819) 771-9846</p>
<p><i>Centres de services aux entreprises du Canada</i> : ces centres sont des guichets uniques qui fournissent aux PME tous les renseignements relatifs aux programmes, services et règlements des gouvernements fédéral et provinciaux concernant les entreprises.</p>	
<p>Ontario Canada-Ontario Business Call Centre Toronto (Ontario) MSV 3E5 Tél. : (416) 954-4636 ou 1 800 567-2345 Téléc. : (416) 954-8597</p>	<p>Québec Info-Entrepreneurs 5, Place Ville-Marie Niveau de la place, bureau 12500 Montréal (Québec) H3B 4Y2 Tél. : (514) 496-4636 ou 1 800 322-4636 Téléc. : (514) 496-4010</p>
<p>Terre-Neuve Centre de services aux entreprises du Canada 90, avenue O'Leary C.P. 8687 St. John's (Terre-Neuve) A1B 3T1 Tél. : (709) 772-6022 ou 1 800 668-1010 Téléc. : (709) 772-6090</p>	<p>Manitoba Centre de services aux entreprises du Canada 330, avenue Portage, 8^e étage C.P. 981 Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2 Tél. : (204) 984-2272 ou 1 800 665-2019 Téléc. : (204) 983-3852</p>

- Ministère de l'Industrie – Renseignements sur les marchés et la concurrence
- Adresse Internet pour la page d'accueil d'Industrie Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>
- Centres d'entrepreneurs et Centres de services aux entreprises du Canada

Répertoire des ressources

Sources de renseignements

- ✓ Regroupements d'expansion économique régionale – Renseignements concernant la constitution en société
 - ✓ Associations professionnelles et commerciales – Renseignements, création de réseaux de contacts en participant à des assemblées
 - ✓ Cabinets d'experts-comptables – Guides en matière de finance, de fiscalité et de comptabilité pour les futurs entrepreneurs; guides de préparation d'un plan d'entreprise
 - ✓ Études de notaires et d'avocats – Conseils sur la rédaction et la négociation des contrats
 - ✓ Banques à charte – Renseignements sur la planification et le financement d'une entreprise (*Le Rédacteur Scotta de plans de gestion* (logiciel), *Pour prendre un bon départ : guide du nouvel entrepreneur* de la Banque Royale)
 - ✓ Cégeps et autres établissements d'enseignement – Cours sur le lancement d'une entreprise, sur la planification financière et sur la planification d'entreprise
 - ✓ Bibliothèques municipales – Divers ouvrages de référence dans les rayons «Commerce» ou «Affaires»
 - ✓ Librairies – Références diverses
 - ✓ Gouvernements fédéral et provinciaux
- Exemples :
- Industrie, Commerce, Science et Technologie (gouvernement du Québec)
 - Service d'aide aux entreprises
 - Revenu Canada
 - Renseignements concernant l'impôt sur les sociétés
 - Renseignements concernant l'inscription aux fins de la taxe sur les produits et services
 - Municipalités
 - Renseignements sur l'obtention de licences et de permis commerciaux

Modèle d'état pro forma de l'évolution de l'encaisse

Provenance de l'encaisse

Solde d'ouverture

Total des revenus

Diminution (augmentation) des débiteurs

Produit de la cession d'immobilisations

Amortissement

Charges sans incidences sur l'encaisse

Total - Provenance

[illegible]

Utilisation de l'encaisse

Total des charges

Diminution (augmentation) des créanciers

Remboursement de capital sur la dette à long terme

Acquisitions d'immobilisations

Total - Utilisation de l'encaisse

[illegible]**Solde de clôture**[illegible]

Modèle d'état pro forma des résultats mensuels

[illegible][illegible][illegible]

Modèle de bilan pro forma

Exercice 1 Exercice 2 Exercice 3

Actif	
Actif à court terme	
Encaisse	
Débiteurs	
Stocks	
Charges payées d'avance	
Immobilisations	
Total de l'actif	
Passif et avoir des actionnaires	
Passif à court terme	
Créditeurs et charges à payer	
Autres effets à payer	
Dette à long terme	
Avoir des actionnaires	
Capital-actions	
Bénéfices non répartis	
Total du passif et de l'avoir des actionnaires	

7. Titres de propriété intellectuelle

- ☐ En cas de transfert de titres de propriété intellectuelle existants, se référer à § 5.4.1, 5.4.5 et 6.4.2 des Lignes directrices)

- ☐ Dispositions concernant la création de nouveaux titres de propriété intellectuelle au sein de la nouvelle société (voir contrat type)

8. Autres biens d'équipement, matériels et installations

- ☐ En cas de prestation par l'Etat, modalités précisées
- ☐ En cas de cession par l'Etat, se référer à § 6.12 de la Politique et § 5.4.3, 5.4.4 et 6.4.2 des Lignes directrices)

9. Cession d'une partie du marché

- ☐ Restrictions concernant la cession (§ 6.6 e) de la Politique)

10. Notification du marché

- ☐ En cas de marché non concurrentiel, préavis d'adjudication (§ 4.2 c) et d) des Lignes directrices)

11. Résiliation

- ☐ Modalités de résiliation ou de suspension du contrat

- ☐ En cas de contributions à l'association, dispositions prévues pour le remboursement (§ 6.8 de la Politique et § 2.7.2 des Lignes directrices)
- ☐ Réduction du prix du marché (le cas échéant, voir § 2.1 de l'annexe C de la Politique)

4. Conflit d'intérêts

- ☐ Pas de conflit d'intérêts relevé (§ 6.3 et 6.4 de la Politique et § 3.1.2 et 7.1 des Lignes directrices)
- ☐ S'il y a risque de conflit, prise de mesures préventives (§ 3.1.1 et 3.1.2 des Lignes directrices)

5. Ressources humaines et continuité d'emploi

- ☐ Nombre de fonctionnaires repris dans la future société (§ 6.11 de la Politique et § 6.4.3 des Lignes directrices)

- ☐ Conditions s'appliquant aux anciens fonctionnaires recevant une offre d'emploi de nature congnue (§ 1.1 de l'annexe C de la Politique)

- ☐ Contrôle de sécurité et de fiabilité du personnel

- ☐ Démission d'actionnaires principaux (§ 8.2 des Lignes directrices)

- ☐ Restrictions sur la désignation de nouveaux actionnaires principaux (§ 6.4.4 des Lignes directrices)

- ☐ Dispositions au sujet des lignes directrices concernant l'après-mandat

6. Exigences particulières

- ☐ Langues officielles (le cas échéant, § 6.13 de la Politique)

- ☐ Conservation des documents et dossiers de travail

- ☐ Retenues de garantie et cautionnements prévus en cas de non-exécution des obligations du marché (s'il y a lieu, § 6.4.5 des Lignes directrices)

- ☐ Garantie (voir contrat type)

Examen du marché de prise en charge

Liste de contrôle pour l'examen des instruments du marché

1. Coordonnées

Lieu (région) _____

☐ Direction :☐ Désignation du contrat :

Contrat N° :

☐ Énoncé des services☐ Identification des parties contractantes (État et entreprise constituée aux fins de la prise en charge)☐ Identification des directeurs ou actionnaires principaux de la future société («définitions» et § 6.9 de la Politique)☐ Identification des tiers (s'il y en a; «définitions» et § 6.6 d) de la Politique)

2. Durée du contrat

☐ Au plus trois ans pour un marché non concurrentiel (§ 6.6 b) de la Politique et § 4.2 c) et e) des Lignes directrices)☐ Non-reconduction pour un marché non concurrentiel (§ 6.6 b) de la Politique et § 4.2 c) et e) des Lignes directrices)☐ Dates spécifiées (début et fin)

3. Conditions financières du marché de prise en charge

☐ Montant global☐ Modalités de paiement☐ Valeur totale n'excedant pas les plafonds autorisés pour le ministère (§ 6.7 de la Politique et § 4.2 des Lignes directrices)☐ En cas de partage des recettes, conformité avec les dispositions du ministère à cet égard

Exigences à satisfaire sur le plan des autres biens

- ☐ Projet d'acquisition ou de location de *titres de propriété intellectuelle* – on a clairement indiqué les titres en cause, ainsi que les conditions de leur acquisition ou prise à bail
- ☐ Projet d'acquisition ou de location de *biens immobiliers* – on a clairement indiqué les biens en cause, ainsi que les conditions de leur acquisition ou prise à bail
- ☐ Projet d'acquisition des *fournitures et autres biens d'équipement* – on a clairement indiqué les articles en cause, ainsi que les conditions de leur acquisition ou prise à bail

Intérêt sur le plan de l'expansion économique

- ☐ Avantages pertinents au dossier sur le plan de l'expansion économique (s'il y a lieu)
- ☐ Présence régionale (s'il y a lieu)

Données sur la structure et la viabilité financière de la future société

- ☐ Présentation à soumettre au Conseil du Trésor pour approbation
- ☐ Forme de propriété et organigramme de la société (on l'a clairement indiqué, au moins pour les fonctions de président, de vice-présidents, de secrétaire général et de trésorier)
- ☐ L'entreprise a-t-elle été constituée en société? (compétence provinciale ou fédérale, à préciser)
- ☐ Norm et expérience en gestion ou dans les affaires des dirigeants de l'entreprise (preuve d'une connaissance du milieu des affaires)
- ☐ Nom des membres du conseil d'administration provenant de l'extérieur et expérience pertinente de chacun
- ☐ Plan d'entreprise fourni (y compris les états financiers pro forma)
- ☐ Ventilation de l'actionariat projetée (s'il y a lieu)

Continuité du service

- ☐ Preuve que la future société a les capacités *techniques* voulues pour assurer le niveau de service attendu
- ☐ Preuve que la future société a les capacités *de gestion* voulues pour assurer le niveau de service attendu
- ☐ Preuve que la future société a les capacités *financières* voulues pour assurer le niveau de service attendu
- ☐ Preuve que la future société a les compétences *linguistiques* voulues pour assurer le niveau de service attendu dans les deux langues officielles

Incidence sur les ressources humaines

- ☐ Nombre total de fonctionnaires touchés par le projet de prise en charge
- ☐ Nombre total de fonctionnaires que la future société entend reprendre à son service
- ☐ Renseignements sur les conditions des transferts de personnel envisagés
- ☐ Renseignements sur l'état des offres de transfert du personnel visé
- ☐ Preuve que les lignes directrices concernant l'après-mandat des cadres de direction ont été suivies

Liste de base des points à traiter dans une proposition de prise en charge

Sur réception d'une proposition de prise en charge, le responsable désigné se sert du présent instrument, élaboré à la suite d'un avis favorable à l'égard de la proposition rendu par l'administrateur général, pour s'assurer que la proposition contient tous les renseignements nécessaires. Cet instrument sert également de guide aux associations de fonctionnaires qui préparent leurs propositions.

Ne cochez (✓) que les cases correspondant aux éléments d'information que contient la proposition.

Coordonnées

☐ Nom de l'association ou de l'entreprise de fonctionnaires faisant la proposition de prise en charge

☐ Nom et lieu d'affaires de l'unité faisant l'objet de la proposition de prise en charge

☐ Nom, adresse et numéros de téléphone des directeurs du projet de prise en charge

☐ Nom, adresse et numéros de téléphone des tiers directement concernés par le projet de prise en charge

☐ Signature de tous les directeurs et des témoins

☐ Date de présentation de la proposition

☐ S'agit-il de la seule proposition de prise en charge concernant ce service de l'Etat?

☐ La proposition a-t-elle une portée qui lui fait chevaucher plusieurs ministères?

Conditions proposées pour le marché de prise en charge

☐ Durée proposée du marché

☐ Montant annuel du marché

☐ Montant total du marché

☐ Dispositions proposées pour le partage des recettes (s'il y a lieu)

☐ Modalités de paiement ou d'étalement des paiements

☐ Remboursement des contributions (selon les dispositions de l'entente)

☐ Garanties

13. De quel capital de lancement aura-t-on besoin?

☐ description

☐ moyens de financement retenus

14. Quelle information financière l'entreprise devra-t-elle fournir en ce qui concerne ses trois premiers exercices?

☐ état des résultats pro forma

☐ état de l'évolution de la situation financière pro forma

☐ principales hypothèses comptables

☐ seuil de rentabilité

15. Quelle est la structure tarifaire préconisée?

☐ comparaison avec celle d'autres fournisseurs

☐ comparaison avec celle au sein du ministère

5. Quels sont les principaux processus commerciaux qui appuieront l'exécution du programme et la prestation du service?
 - ☐ description des principaux processus commerciaux
6. Quels sont les risques associés à l'exécution du programme ou à la prestation du service?
 - ☐ description des risques
7. Quelles sont les stratégies qu'on entend mettre en oeuvre pour contrer les risques déterminés?
 - ☐ stratégies de gestion du risque
8. Combien de salariés la future société comptera-t-elle?
 - ☐ nombre de fonctionnaires du ministère à qui on fera une offre d'emploi
 - ☐ profil des fonctionnaires du ministère à qui on fera une offre d'emploi
9. Quels sont les fonctionnaires à assumer des rôles clés dans la future société et quelles sont leurs qualifications?
 - ☐ principaux salariés (en précisant les cadres)
 - ☐ description de leurs qualifications
10. Quelles forces la future société détiendra-t-elle?
 - ☐ forces de l'entreprise
11. Quels objectifs la société vise-t-elle pour ses trois premiers exercices financiers?
 - ☐ marchés cibles pour l'avenir immédiat
 - ☐ créneaux à exploiter ultérieurement
12. Quelles sont les stratégies qu'on entend mettre en oeuvre pour parvenir à ces objectifs?
 - ☐ énoncé des stratégies planifiées

Liste de contrôle des données à retrouver dans le plan d'entreprise

Pour évaluer une proposition de prise en charge, on doit pouvoir retrouver dans le plan d'entreprise soumis par les promoteurs les données qui permettront de répondre aux questions suivantes :

Ne cochez (✓) que les cases correspondant aux éléments d'information dont le plan d'entreprise présente à tenu compte.

1. Dans quel contexte commercial général la future société évoluera-t-elle?

☐ état actuel de la demande

☐ prévisions de la demande

☐ marché hors ministère

☐ répercussions technologiques

☐ facteurs sociaux et culturels

2. Quelles sont les caractéristiques de la future société?

☐ forme de constitution juridique

☐ structure de l'actionariat

☐ apport de capital

☐ contrôle de la société

☐ immobilisations

☐ lieu d'affaires

3. Quel est l'état général de l'offre pour les services ou programmes convoités?

☐ forces et faiblesses des concurrents

☐ positionnement de la future société par rapport à la concurrence

4. Quels sont les produits ou services dont on assurera la prestation?

☐ nature des produits ou services

5. Évaluation des risques et des débouchés

Il est de loin préférable d'exposer clairement les risques que comporte la société que de feindre que l'opération est sans risques. Par exemple, les promoteurs devraient prévoir des plans d'urgence au cas où la demande n'évoluerait pas dans le sens de leurs prévisions. En identifiant les risques, ainsi que les moyens qu'on entend déployer s'ils devaient se réaliser, les promoteurs font la preuve qu'ils ont étudié toutes les éventualités.

Le plan d'entreprise devrait mettre en évidence les débouchés et autres créneaux repérés, accompagnés de projets d'exploitation précis. Un plan qui ne fait aucune place à une analyse des risques et des débouchés indique clairement que l'organisme n'est pas suffisamment préparé pour faire face aux défis qui s'annoncent.

objectifs, mais elles peuvent, par contre, éprouver du mal à trouver et à mettre en oeuvre les moyens de les atteindre.

En vue de maintenir certaines normes de service et de qualité, la société doit être prête à investir dans ses ressources humaines. Aussi le plan aurait-il intérêt à exposer dans leurs grandes lignes ses plans de recrutement et de formation, de même que ses mécanismes de contrôle de la qualité.

Le plan d'immobilisations revêt également une grande importance. On devrait y décrire l'état actuel des biens et les prévisions pour l'avenir dans ce domaine. Toute proposition ou intention d'acquisition de biens appartenant au ministère devrait y être consignée.

4. Considérations financières

Le plan d'entreprise devrait être assorti de prévisions financières détaillées, lesquelles comporteraient, au minimum, une annexe exposant les prévisions pour les trois premiers exercices financiers, prévisions élaborées notamment à partir des consultations effectuées auprès de conseillers en la matière.

La présentation d'information sur la provenance et l'utilisation des fonds et, plus particulièrement, sur les flux de trésorerie est capitale, car l'un des principaux défis qu'aura à relever la société naissante est de dégager rapidement des liquidités.

Étant donné que, dans les cas qui vous concernent, les produits d'exploitation proviendront essentiellement des honoraires perçus en échange de services rendus, il y aurait également lieu de fournir une structure tarifaire pour le programme ou service assuré, laquelle tiendrait compte de toutes les charges d'exploitation associées à sa prestation. Pour la présentation de ces données, on aurait intérêt à regrouper les activités commerciales selon leur nature, qu'il s'agisse de marges brutes ou de ventilation géographique. Étant donné que toute mesure de croissance et d'expansion nécessite du financement, il est capital que les promoteurs abordent cette question dans leur plan d'entreprise.

On devrait faire état de toutes les hypothèses sur lesquelles le plan est venu s'appuyer, ce qui donnera au lecteur la possibilité d'évaluer la mesure dans laquelle les hypothèses et les prévisions reposent sur des bases raisonnables. On devrait également prendre soin de préciser un seuil de rentabilité, lequel correspondrait aux produits d'exploitation nécessaires pour couvrir l'ensemble des charges d'exploitation.

3. Objectifs, buts et stratégies

3.1 Objectifs et buts

Comme dans tout plan d'entreprise qui se respecte, la future société doit donner une idée très nette de ce qu'elle cherchera à accomplir et comment elle y parviendra, plus particulièrement dans un horizon de planification d'au moins trois ans. Le plan doit préciser les bénéfices que la société compte avoir réalisés à terme, de même que les normes de service qu'elle entend maintenir tout au long.

Il peut arriver qu'une entreprise constituée aux fins d'une prise en charge n'ait pour tout client que le ministère dont elle est issue, et que la seule motivation qui ait présidé à la prise en charge soit des gains d'efficacité. Or, on attend de la plupart des entreprises constituées aux fins d'une prise en charge qu'elles visent également d'autres débouchés à l'avenir. Si le plan d'entreprise n'entrevoyait pas d'autres clients que le ministère pour le court et le moyen termes, cela peut être le signe d'un manque d'innovation de la part des promoteurs et d'une dépendance irréaliste à l'égard du ministère. En revanche, un plan qui comporte des projets d'expansion augmentant d'autant ses chances de viabilité à long terme. À l'échance du marché initial de trois ans, la société devrait idéalement être en mesure de rivaliser avec d'autres fournisseurs après du ministère, à condition, bien entendu, que ce dernier ait toujours besoin du programme ou du service en question. À cet égard, la crédibilité des prévisions et des objectifs fixés sera d'autant plus grande qu'elle reposera sur des études de marché. Ces études renseignent sur les gammes de produits et de services, de même que sur la taille, l'âge et la situation géographique des marchés cibles.

L'intention de diversifier ultérieurement la gamme des produits ou services serait également un bon point à souligner dans le plan d'entreprise, dans la mesure où les nouveaux produits ou prestations sont dans le prolongement des produits originaux. La diversification, si elle est réussie, protège la société contre les fluctuations saisonnières de la demande dans un marché donné.

Les promoteurs doivent être réalistes dans le ciblage de leurs marchés. La réussite vient généralement de ce que l'entreprise a su se concentrer sur la prestation de programmes ou de services pour lesquels on savait détenir un avantage par rapport à la concurrence, et qu'on a ciblé un segment de marché donné. Cela vaut beaucoup mieux que de se lancer dans toutes les directions à la fois.

3.2 Stratégies

Un plan d'entreprise devrait exposer en détail les stratégies qu'on compte suivre pour atteindre les objectifs et les buts fixés. Par exemple, si la société projette d'étendre sa part du marché, elle a intérêt, à cet égard, à élaborer d'avantage son plan de mise en marché, qui devrait fournir des données sur la tarification, un profil des clients cibles et un exposé de la démarche publicitaire. Certaines sociétés arrivent très bien à se fixer des buts et des

Le plan d'entreprise devrait décrire le programme ou le service que la société entend assurer et présenter la façon dont elle sera structurée pour assurer son fonctionnement. Cela suppose un survol des processus d'affaires qui seront mis en oeuvre, de même qu'une description des lieux de travail et des installations nécessaires à sa bonne marche. Le plan devrait aussi préciser les données du ministère auxquelles la société estime devoir avoir accès pour l'exercice de ses activités. Il ne devrait laisser planer aucun doute que ces activités seront complètement *axées* sur le programme ou le service, et que la société sera pleinement *capable* d'en assurer l'exécution.

Le plan devrait fournir un organigramme qui précise les rapports hiérarchiques et les responsabilités des principaux dirigeants de la société, y compris un profil des futurs titulaires de ces postes. La mise en place d'un bon conseil d'administration, dont les membres possèdent une expérience pertinente, peut être un atout au moment du démarrage de la société. Si l'on connaît déjà la composition projetée du conseil d'administration, on devrait préciser quels en seront les membres, quelles sont leurs compétences actuelles, et quels rôles ils seront appelés à y jouer. On devrait aussi donner une idée générale du personnel qui composera la société (caractéristiques et nombre) et de la complémentarité des compétences réunies. Ainsi, même si la société aura à son service, au moment de son lancement, des gens qui ont une grande connaissance et une grande expérience de la prestation du programme ou service, il peut manquer à certains d'entre eux des compétences suffisantes en gestion pour bien diriger une PME. Le plan devrait donc mentionner comment on entend combler les lacunes constatées, notamment par la voie de mesures de recrutement de nouveaux éléments ou de perfectionnement du personnel en place.

Les promoteurs devraient clairement indiquer les forces de l'entreprise qu'ils détiennent par rapport à la concurrence. En l'occurrence, leur principal avantage résiderait dans la capacité de faire assurer la continuité du programme ou du service par les fonctionnaires qui étaient jusqu'alors employés par le ministère à l'exécution des mêmes fonctions. La connaissance des rouages gouvernementaux ou du mandat du programme peut entraîner d'autres forces. On devrait évaluer la viabilité à long terme de la société en tenant compte des forces de l'entreprise. Enfin, le plan devrait montrer le sérieux des promoteurs, de façon que le responsable désigné par le ministère ait l'assurance que la prestation du programme ou du service convoité par les fonctionnaires en cause est dans l'intérêt premier de l'État.

Le plan d'entreprise devrait préciser la nature et la portée de l'assurance responsabilité que la société souscrita. De plus, selon la nature du programme ou du service visé, on pourra exiger de la société qu'elle verse un cautionnement. Une société d'assurances émet un cautionnement qui sert habituellement de garantie contre l'inexécution éventuelle des obligations du marché.

2.2 Concurrence

Outre la demande, le plan d'entreprise devrait par ailleurs exposer la situation de l'offre. Il devrait notamment exposer les forces et faiblesses des fournisseurs actuels, y compris une description de leur situation financière et de leur capacité de gestion. Un plan qui reste muet à cet égard peut donner à penser que les promoteurs n'ont pas considéré un domaine pourtant crucial et qui pourrait éventuellement être lourd de conséquences.

Si les futurs rivaux sont une poignée de sociétés solidement établies depuis longtemps, la nouvelle venue risque d'avoir du mal à se tailler une place sur le marché et à soutenir leur concurrence. À l'inverse, si le marché des fournisseurs est formé d'un grand nombre de petites et jeunes entreprises, on pourrait se demander pourquoi le marché est aussi juvénile (p. ex., devrait-on craindre que les risques inhérents à la prestation de ce genre de services ou de produits soient trop grands?) Aussi, une description de la position relative de la future société par rapport à ses futurs concurrents pourra-t-elle donner une indication de ses chances de succès? Ainsi, si elle s'écarte trop du profil type de ses futures grandes rivales, on pourrait s'inquiéter de ce qu'elle ne soit pas capable d'assurer efficacement la prestation du programme ou du service considéré.

Et comme l'arrivée de cette nouvelle entreprise ne sera pas elle-même sans modifier les conditions du marché, il pourrait être raisonnable de croire que, si la nouvelle société démarre sur des bases solides, ses concurrents essaieront par tous les moyens de se positionner pour lui ravir la prestation du programme ou du service convoité.

2.3 Présentation de la société constituée aux fins de la prise en charge

Des renseignements sur les facteurs qui ont poussé les fonctionnaires à se regrouper et à présenter une proposition de prise en charge pourraient aussi être révélateurs quant à l'efficacité de la future entreprise. Un énoncé de philosophie commerciale ou de mission est, à cet égard, une indication que la société prend son futur rôle bien au sérieux et que ses membres entendent concourir à un objectif.

Le plan d'entreprise sera d'autant plus solide s'il expose d'où proviendra l'apport de capital et comment on répartira les actions. La société n'a pas à être constituée avant la soumission du plan d'entreprise. Si la prestation du service ou du produit est appelée à chevaucher le territoire de compétence de plusieurs provinces, les futurs propriétaires-exploitants auront peut-être intérêt à constituer leur société sous le régime fédéral. En revanche, s'ils n'ont pas l'intention d'exercer d'activités hors de leur province, il peut leur être plus avantageux de constituer leur société sous le régime provincial. Dans d'autres cas encore, ce sera la nature même des activités qui dictera le choix du régime provincial ou fédéral. Le plan devrait préciser les décisions qui ont été prises relativement au nombre d'actions émises, à leurs catégories et à leur partage entre les actionnaires.

Sommaire

Un bon plan d'entreprise commence par un sommaire qui donne au lecteur un aperçu du projet. Il devrait renfermer des éléments d'information préliminaire sur les objectifs et les buts visés et les stratégies qui seront déployées pour les atteindre, de même que certains points saillants d'ordre financier.

1. Introduction

L'introduction précise le programme ou le service convoité, ou les deux, et présente les caractéristiques générales de la future société. Il s'agirait le plus souvent d'une entreprise dont les fonctionnaires seraient devenus les actionnaires.

2. Analyse du contexte commercial

Une analyse détaillée de tous les facteurs d'ordre commercial susceptibles d'influer sur l'exploitation de la future société doit être réalisée. Le plan d'entreprise devrait montrer que les promoteurs ont une très bonne compréhension du milieu commercial dans lequel ils seraient appelés à évoluer, et qu'ils saisissent bien les risques qui sont en jeu, tout comme les débouchés.

2.1 Contexte commercial

Le plan d'entreprise devrait comporter une analyse de la demande actuelle et prévisible en ce qui concerne le programme ou le service convoité. Étant donné que le ministère sera vraisemblablement l'un des principaux clients de la future société, du moins au cours des premières années de son exploitation, le plan devrait préciser les facteurs qui sont susceptibles d'intervenir à ce chapitre. Si les prévisions relatives à la demande semblent trop s'écarter des tendances établies, les promoteurs auraient intérêt à exposer les motivations sur lesquelles ils se sont basés.

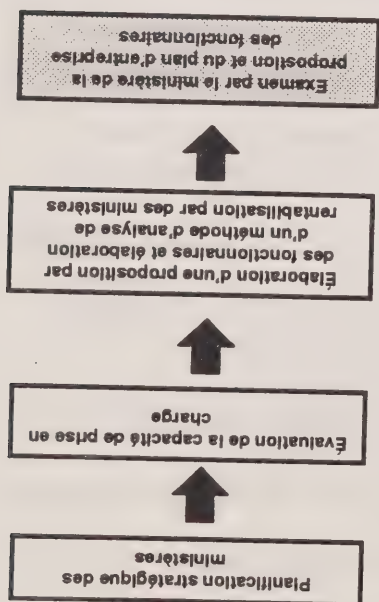
On devrait également évaluer les débouchés autres que la clientèle du ministère. Il peut s'agir en l'occurrence d'autres ministères, d'organismes publics ou d'entreprises du secteur privé. Le plan devrait en livrer les grandes caractéristiques et décrire notamment les attitudes ou habitudes de consommation, ainsi que la taille et la situation géographique de chaque segment de marché.

Le plan devrait en outre tenir compte des effets de l'évolution technologique sur le programme ou service en question, et indiquer tout changement qu'on compte devoir traverser à cet égard. Les facteurs d'ordre social et culturel susceptibles d'avoir un effet sensible sur la demande devraient aussi être pris en considération.

Évaluation du plan d'entreprise de la future société

L'objet du présent instrument est d'aider le responsable désigné à rechercher, dans le plan d'entreprise qui lui est soumis, les éléments d'information qui lui permettent d'évaluer la prise en charge du programme ou service convoité.

Par cette évaluation, le responsable devrait avoir la conviction que la future société pourra pleinement assumer la responsabilité du programme ou service qui lui sera attribué, et qu'elle aura les moyens techniques et financiers nécessaires pour assurer sa viabilité. Toute proposition de prise en charge devrait comporter un plan d'entreprise bien étayé visant à démontrer la capacité de la future société de satisfaire aux exigences du programme ou du service d'une manière à la fois rentable et durable.



Bien que les plans d'entreprise puissent emprunter des modes de présentation et des styles différents, ils devraient comporter un certain nombre d'éléments standard. Les points importants à traiter devraient être présentés d'une manière logique et pleinement intelligible. On devrait y décrire clairement la future société comme on l'entrevoit, les projets qu'on entend mettre en oeuvre pour y parvenir. Des couvertures rutilantes et des formulations ambiguës ne devraient pas venir masquer les intentions réelles des futurs propriétaires-exploitants. Du reste, l'habileté avec laquelle les promoteurs présentent cette information de façon succincte et logique peut refléter leur capacité éventuelle de gestion. Ci-contre, figure un exemple de table des matières type d'un plan d'entreprise.

Plan d'entreprise	
Table des matières	
Sommaire	
1	Introduction
2	Analyse du contexte commercial
2.1	Contexte commercial
2.2	Concurrence
2.3	Présentation de la société
constituée aux fins de la prise en charge	
3	Objectifs, buts et stratégies
3.1	Objectifs et buts
3.2	Stratégies
4	Considérations financières
5	Évaluation des risques et des débouchés

Comme le plan d'entreprise renferme des renseignements confidentiels, le responsable désigné aurait intérêt à le mettre à l'abri de toute indiscretion.

Avantages pour l'Etat

- Description des avantages pour l'Etat découlant de l'option proposée.

Définition du service

- Description détaillée des produits ou services existants que l'option proposée assurera pour le compte de l'Etat.

Conseil – Cette description deviendra l'énoncé des travaux à exécuter.

Analyse des coûts

- Sommaire de ce qu'il en coûte à l'Etat pour la prestation du service ou du produit.
- Sommaire de ce qu'il devrait en coûter et en rapporter à l'Etat sous le régime de l'option proposée.

Incidence sur les ressources humaines

- Description de l'incidence de l'option proposée sur les ressources humaines.

Incidence sur le contrôle du rendement

- Description de l'incidence de l'option proposée sur le contrôle du rendement.

Évaluation et gestion du risque

- Sommaire de l'évaluation du risque pour l'option proposée

- changements d'actionnaires
- états financiers
- À quels intervalles devra-t-on recueillir des données sur le rendement?
- Comment devra-t-on présenter l'information recueillie? Quelle suite y donnera-t-on?
- Quelle suite donnera-t-on aux problèmes de rendement relevés?
- retenues
- vérification comptable des états financiers

7^e étape – Évaluation des avantages pour l'État

- Dans l'ensemble, quels avantages financiers ou autres l'État a-t-il à tirer de l'adoption des diverses options proposées :
- économies réalisées grâce à l'impartition des services à la nouvelle entreprise
- atteinte d'autres objectifs du programme (c.-à.-d. expansion économique et transfert de compétences ou de technologies)
- nouvelles rentées financières (c.-à.-d. des redevances)
- Quelles modifications pourrait-on apporter à l'analyse de rentabilisation dans son état actuel en vue d'accroître les avantages pour l'État sans pour autant atténuer l'attrait de l'option choisie?

Modèle type de table des matières de l'analyse de rentabilisation

La présente partie propose une table des matières pour la présentation synthétisée des résultats de l'analyse de rentabilisation. Le représentant désigné pourra s'en servir s'il le désire pour présenter son analyse à l'administrateur général.

Recommandation

- Justification de la décision favorable ou défavorable assortie d'une option particulière.
- Avantages que l'État aura à tirer de l'adoption de l'option préconisée.

- Évaluez la gravité de chacun des risques qui figurent sur votre liste en vous demandant chaque fois, sur une échelle de 1 (pas grave) à 10 (extrêmement grave), ce qui se passerait si ce risque venait à se réaliser.
 - Évaluez la probabilité de chacun des risques de votre liste en vous demandant chaque fois, sur une échelle de 1 (très peu probable) à 10 (extrêmement probable), ce qui se passerait si ce risque venait à se réaliser.
 - Calculez le potentiel de risque ($G \times P$) pour chaque point – les cotes élevées indiquent la présence de grands risques à propos desquels vous pourriez être appelé à intervenir, par la voie de négociations ou par la planification d'urgence, dans l'éventualité où l'option considérée aurait été retenue.
 - La bonne décision n'est pas nécessairement celle qui est la moins risquée. Le choix de la meilleure option doit reposer sur la capacité de gestion du risque.
- Comment peut-on gérer le risque? Quelles stratégies peut-on mettre en oeuvre pour réduire les risques de difficultés? Quelle planification d'urgence réalisable pourrait-on adopter?
- Exemples :

- droit de mettre fin au marché;

- cautionnement;

- retenues;

- échelonnement des échéances de marchés apparentés;

- amélioration des communications.

6^e étape – Établissement des mesures de contrôle du rendement

- Précisez certaines méthodes dont vous pourriez vous servir pour contrôler le rendement de chacune des options proposées.

- De quel mode de prestation s'agit-il?

- Quel délai doit-on couvrir?

- À quels intervalles devra-t-on effectuer les mesures?

- Devra-t-on faire appel à des gens de l'extérieur?

- Qui sera chargé de contrôler le rendement?

- Quels types de données sur le contrôle du rendement devra-t-on fournir au ministère?

- Continuera-t-on d'assurer la prestation du produit ou du service en partie à l'interne? Dans l'affirmative, comment en assurera-t-on la gestion?

5^e étape : Évaluation du risque

- Quels sont les risques associés à chacune des options proposées?

Conseil – La présente partie n'a pas seulement pour objet de déterminer s'il y a des risques, mais elle vise également à faire ressortir précisément ce qui risque de ne pas fonctionner et comment on peut en réduire l'éventualité.

- perception générale que la décision de donner suite à la proposition est la solution qui favorise le plus l'intérêt de l'Etat;

- risques financiers;

- responsabilisation et risques sur le plan politique;

- risques de responsabilité vis-à-vis des tiers en ce qui concerne le matériel pris en location ou en location-acquisition;

- risques de poursuites judiciaires;

- risques sur le plan de la qualité et de la continuité du service, y compris sur l'accès à un savoir-faire (ressources humaines) essentiel à la prestation du produit ou du service;

- non-respect des exigences réglementaires ou législatives;

- risque que l'Etat finisse par créer une situation de fournisseur unique et risque qu'il en dépende pour assurer la prestation du produit ou du service;

- risque de faillite de l'entreprise nouvellement formée;

- risque de répercussions sur d'autres segments de l'organisation ou sur le mandat du programme.

- Quels risques existe-t-il selon le type de marché conclu (p. ex., entre un marché sur appel d'offres ouvert et un marché sur appel d'offres restreint)?

- Quelles sont la gravité et la probabilité associées à chacun des risques identifiés?

Conseil – Le ministère peut se servir d'une matrice de risques pour prévoir les degrés de gravité (G) et de probabilité (P) associés à chacune des options.

Conseil – Connaître la valeur d'un bien aide à la négociation du marché. Il existe des règles bien précises qui régissent la cession de biens appartenant à l'Etat. Le ministère devrait s'y familiariser avant de se départir de biens relevant de sa compétence.

- titres de propriété intellectuelle;
- biens immobiliers;
- matériel.

➤ Qu'en coûterait-il à l'Etat pour conserver ces biens par rapport à ce qu'il lui en coûterait s'il s'en départissait?

➤ À quelles conditions sont susceptibles de se réaliser le transfert, la vente ou la location de chacun des biens de l'Etat?

➤ Quels sont les coûts de la transition, y compris le coût éventuel des mesures de réaménagement des effectifs associées à ces options?

Conseil – Prévoyez tous les coûts à engager dans l'éventualité où le marché serait conclu et qu'il entrerait en vigueur.

➤ Quels sont les recettes qu'on prévoit tirer sous le régime de chacune des options proposées?

➤ Quelles sont les économies qu'on prévoit réaliser dans la «seconde vague» d'économies (indirectes/coûts généraux) associée à chacune des options proposées?

4^e étape – Mesure de l'incidence sur le plan des ressources humaines

➤ Quelle est l'incidence des options proposées sur le plan des ressources humaines?

➤ Combien de fonctionnaires seront touchés en vertu de chacune des options? Combien y aura-t-il vraisemblablement de fonctionnaires qui devront être licenciés? Qu'est-ce que cela suppose sur le plan d'«offres d'emploi raisonnables»? A-t-il été tenu compte des compressions des effectifs dans les coûts de la 2^e étape?

➤ Quelles stratégies entend-on adopter vis-à-vis des fonctionnaires touchés?

- Quel pourcentage de l'effectif actuel retrouvera de l'emploi dans l'entreprise nouvellement créée?

Conseil – L'analyse de rentabilisation est d'autant plus solide si elle prévoit que la nouvelle entreprise reprendra à son service les fonctionnaires dont le poste disparaîtrait si l'on mettait fin à la prestation du service à l'intérieur.

- Le ministère devrait réunir ces données avant de passer à la 2^e étape de l'analyse.
- À ce stade-ci, le ministère devrait préciser la position qu'il entend défendre dans l'analyse de rentabilisation. Il s'agit la plupart du temps de la décision d'amorcer un processus de transition devant aboutir à la commercialisation du service donné.

2^e étape – Description des options

- Décrivez les divers modes de prestation existants. Un choix classique comporte habituellement les possibilités suivantes :

Conseil – Le ministère ne devrait envisager que les options qui lui paraissent réalisables en l'occurrence.

- statu quo (prestation à l'interne ou prestation interne-externe);
 - marché sur appel d'offres ouvert (les fonctionnaires touchés entrent en concurrence avec des entreprises existantes pour l'obtention du marché);
 - marché sur appel d'offres restreint (seuls les fonctionnaires peuvent soumissionner pour l'obtention d'un premier marché à durée déterminée).
- Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque option?

Conseil – Au moment de soupeser les options, le ministère devrait étudier, entre autres, les facteurs suivants : envergure du programme ou du service, nombre de propositions concurrentes et niveau du soutien consenti par écrit par l'administrateur général.

3^e étape – Analyse des coûts

- Quel serait le coût pour l'État des options proposées?

Conseil – On doit s'assurer que la confrontation des coûts et des revenus des diverses options repose sur des éléments de comparaison analogues quant à la nature et au niveau du service; ne considérez que les coûts et les revenus pertinents.

- L'État aura-t-il intérêt à conserver la propriété des biens associés à la prestation du produit ou du service sous le régime des options proposées?
- Quelle est la valeur des biens considérés?

L'instrument qui suit s'inspire de l'annexe B des Lignes directrices sur la prise en charge de services de l'Etat par des fonctionnaires, soit de la section 4 «Analyse». Il présente les étapes nécessaires à la préparation de l'analyse de rentabilisation, une série de questions d'analyse et une table des matières. Le responsable désigné pourra se servir du sommaire pour soumettre son analyse à l'administrateur général.

Préparation d'une analyse de rentabilisation

1^{re} étape – Amorce de la démarche

Conformément à la politique de prise en charge et à ce stade-ci de la démarche, le ministère devrait avoir satisfait à au moins l'un des deux premiers points et aux autres articles ci-dessous :

- fait un exercice de planification stratégique, afin de mettre en évidence les produits ou services existants qui pourraient se prêter à un nouveau mode de prestation;
- fait une évaluation de la pertinence de prise en charge pour le produit ou service donné, laquelle indique l'opportunité ou non d'étudier de plus près la proposition de prise en charge;
- fait une évaluation de la situation actuelle (dans les cas où c'est le ministère qui a «pressenti» des propositions). Si le ministère est en train de préparer l'analyse de rentabilisation d'une prise en charge spontanée, il doit déterminer les points suivants :
- une définition du service, tel qu'il existe actuellement, que la future entreprise serait appelée à assurer pour le compte de l'Etat :

- nature du produit ou service;
- clientèle principale (ministères, public ou groupes externes, autres);
- état de la demande (réelle et prévue) pour le produit ou le service donné;
- changements susceptibles de se produire sur les plans de l'organisation, des politiques ou de la réglementation et qui pourraient avoir une incidence sur la demande pour le produit ou le service donné;
- coûts que le gouvernement fédéral doit assumer à l'heure actuelle pour la prestation du service (ventilation des coûts assumés à l'intérieur et à l'extérieur, si c'est le cas);
- contrôle du rendement;
- continuité et qualité du service.

proposition. Une bonne analyse de rentabilisation devrait notamment tenir compte des points suivants :

- Elle doit considérer la future entreprise dans son cadre le plus large et soulever un certain nombre de questions sur lesquelles le ministère devrait se pencher. Il n'est pas possible de proposer ici une série de questions types qui conviendraient à toutes les situations, pas plus qu'une liste exhaustive des facteurs pertinents à considérer dans chaque situation. Le ministère peut néanmoins se servir du présent instrument comme base pour la préparation de son analyse de rentabilisation, base à laquelle il prendra soin d'ajouter par la suite les particularités propres au programme ou service donné.
- Le ministère se dotera d'une série de lignes directrices visant à l'orienter tout au long de la démarche. Ces lignes directrices devraient reprendre les grands principes de la *Politique de prise en charge de services de l'Etat par des fonctionnaires* et des *Lignes directrices* qui s'y rapportent, tout en s'adaptant à la réalité et aux particularités du ministère concerné.

- Au lieu de préparer plusieurs analyses de rentabilisation pour un projet de prise en charge qui touche toute une gamme de programmes ou de services, le ministère peut regrouper plusieurs projets sous une même analyse de rentabilisation afin de simplifier la tâche.

- Il se peut que, lors de la préparation de l'analyse de rentabilisation, on ne dispose pas de tous les éléments d'information nécessaires au sujet des coûts et des revenus escomptés et qu'on doive se contenter d'extrapoler les coûts et économies à tirer de la nouvelle entreprise. Le cas échéant, le ministère devrait s'assurer que les hypothèses sont exposées et clairement motivées. Ce n'est qu'une fois que le plan d'entreprise de la future entreprise aura été arrêté par les auteurs de la proposition que le ministère pourra réviser les chiffres de son analyse de rentabilisation en conséquence.

- Il se peut que le ministère veuille connaître la valeur marchande courante des biens de l'Etat directement visés par une proposition de prise en charge. Or, comme ces prix ne sont pas toujours faciles à obtenir ou à déterminer, le ministère a intérêt à consulter les publications du Secrétariat du Conseil du Trésor en la matière ou, dans la mesure du possible, à avancer une estimation approximative de ces biens en les comparant à d'autres biens de même nature. Dans ce cas-là, cependant, il prendra soin de consigner clairement les éléments sur lesquels il a basé son estimation. Connaître la valeur d'un bien aide à la négociation du marché. Il existe également des règles bien précises qui régissent la cession de biens appartenant à l'Etat, règles avec lesquelles le ministère a intérêt à se familiariser avant de se départir d'un bien de l'Etat.

- L'Etat accorde une grande importance à la qualité et à la continuité du service, ce qui n'empêche pas que ces points soient souvent difficiles à mesurer ou à quantifier. Une analyse solide tiendra compte de ces points difficiles à mesurer ainsi que des éléments plus facilement quantifiables.

Modèle d'analyse de rentabilisation

L'objet du présent instrument est d'aider le ministère et son responsable désigné à préparer une analyse de rentabilisation concernant la proposition de prise en charge. Cet instrument sera utilisé :

- une fois que le ministère aura passé en revue ses programmes et services, et qu'il aura mis en évidence ceux qui devraient être supprimés, ceux qui devraient continuer d'être assurés à l'intérieur et ceux qui se prêtent le mieux à un mode de prestation de nature commerciale;

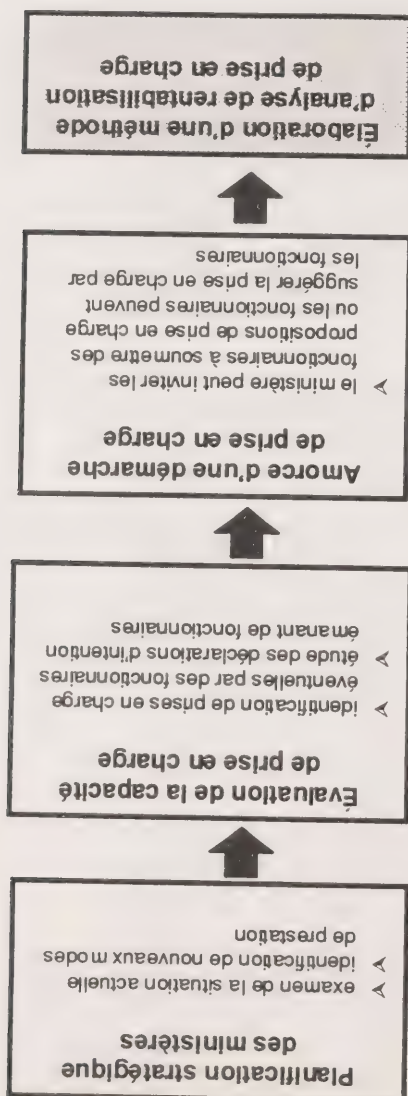
- une fois que l'évaluation de la capacité de prise en charge aura permis d'établir qu'une prise en charge pourrait être un moyen valable de faire passer la prestation du produit ou des services du secteur public au secteur privé;

- une fois qu'on aura évalué la situation actuelle (dans le cas des propositions pressenties). Lorsque la démarche vient du ou des fonctionnaires (c'est le cas des propositions spontanées), le ministère devrait effectuer une analyse de la situation actuelle avant d'entreprendre la préparation de l'analyse de rentabilisation;

- tout au long de la démarche de prise en charge, pour aider à l'évaluation du plan d'entreprise, ainsi qu'à la poursuite des négociations avec les auteurs de la proposition et à la rédaction définitive des clauses du marché. L'analyse de rentabilisation devrait être considérée comme un «document évolutif», étant donné qu'elle est appelée à être modifiée à n'importe quel stade de la démarche en vue de refléter l'évolution des circonstances.

Le ministère devrait ensuite évaluer les coûts et les avantages liés à la prise en charge proposée, préférentiellement en adoptant une approche d'entreprise. Il devrait être en mesure de satisfaire à un examen public minutieux quant à la prudence et à la probité.

Essentiellement, l'analyse de rentabilisation vise à établir la faisabilité d'un projet de prise en charge. Il expose les motivations stratégiques et économiques à la base de la voie d'action préconisée, en analyse les prévisions de coûts, de même que les avantages et les inconvénients qui en découlent. Le ministère prépare l'analyse en question et s'en sert pour motiver sa décision, favorable ou défavorable, et ses préférences à l'égard de la



Déclaration d'intention de prise en charge de services de l'État

Nom de l'association de fonctionnaires		Adresse postale	
Nom des directeurs du projet		Numéros de téléphone et de télécopieur	
Indiquer s'il s'agit de fonctionnaires en exercice dans l'activité ou l'unité visée. Indiquer s'il s'agit de cadres supérieurs.		Numéros de téléphone et de télécopieur	
Nom et adresse des tiers directement concernés par la prise en charge		Numéros de téléphone et de télécopieur	
Désignation et brève description de l'activité ou l'unité visée			
		Division ou Direction	Lieu(x)
		Avantages que le ministère pourrait tirer de la prise en charge	
Nombre de fonctionnaires concernés	Accès souhaité aux biens immobiliers et matériels existants <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sais pas	Accès nécessaire à la propriété intellectuelle du ministère <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sais pas	Budget de fonctionnement annuel de l'unité (si on le connaît)
Signature des directeurs du projet			
Date		Pièces jointes (à énumérer)	

23. Les fonctionnaires touchés sont-ils tous au courant de la proposition de prise en charge?

☐ Non ⇒ Avertissez-en les fonctionnaires touchés.

☐ Oui ⇒

Le responsable désigné par le ministère devrait répondre à la déclaration d'intention dans les 30 jours de sa réception. Sa réponse devrait énoncer clairement les motifs de refus ou d'acceptation et, dans ce dernier cas, elle devrait préciser dans les grandes lignes :

- la suite de la démarche et les délais impartis à chacune des étapes;
- la manière dont l'association de fonctionnaires peut obtenir des renseignements précis de la part du ministère;
- les mesures visant à « isoler » les auteurs de la proposition pour éviter tout conflit d'intérêts pendant le processus d'élaboration et d'approbation de la proposition.

La réponse devrait également énoncer les lignes directrices pertinentes concernant l'après-emploi s'appliquant aux cadres supérieurs.

- ☐ Oui ⇒ Conseil : si ces données sont disponibles en vertu de la Loi sur l'accès à l'information, vous devriez les rendre directement accessibles. En situation de pleine concurrence, tous les soumissionnaires devraient avoir accès aux mêmes renseignements. Le responsable désigné pourrait aussi demander à l'association de fonctionnaires de diffuser l'information pertinente auprès de tous les fonctionnaires susceptibles de faire une offre.
19. Quelle aide financière le ministère peut-il fournir aux auteurs dans les premiers stades d'élaboration de leur proposition? Remarque : l'aide financière maximale qu'un ministère peut accorder peut atteindre 100 000 \$ et elle doit être proportionnelle à l'envergure du projet. Lorsque plusieurs groupes de fonctionnaires entrent en « concurrence » pour un champ d'activité donné, l'aide financière devrait être répartie à parts égales entre les groupes concernés.
20. L'entreprise nouvellement formée devra-t-elle avoir accès à la propriété intellectuelle du ministère?
- ☐ Non
- ☐ Oui ⇒ Consultez le Secrétariat du Conseil du Trésor. Conseil : demandez-vous si l'État peut vouloir restreindre l'accès à cette propriété intellectuelle.
21. L'entreprise nouvellement formée devra-t-elle avoir accès à des immeubles ou à des biens de l'État?
- ☐ Non
- ☐ Oui ⇒ Consultez les spécialistes de la gestion des biens et installations de votre ministère ou Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Conseil : demandez-vous si l'État peut vouloir limiter l'utilisation ou la vente de ces biens ou installations.
22. Les représentants syndicaux locaux savent-ils qu'une proposition de prise en charge est sur le point d'être déposée?
- ☐ Non ⇒ Avisez-en les syndicats concernés.
- ☐ Oui ⇒ Convenez d'un processus d'information continu.

4. Suite à donner

Si le principe même d'une prise en charge semble acceptable, le ministère devrait inviter les auteurs de la proposition à poursuivre leur démarche et, plus particulièrement, à se donner un plan d'entreprise et à mettre au point leur proposition. Les questions ci-après aideront le responsable désigné à organiser le reste de la démarche.

15. Existe-t-il d'autres fournisseurs qualifiés éventuels, dont d'autres groupes de fonctionnaires, que ce champ d'activité serait aussi susceptible d'intéresser?

Conseil : reportez-vous à votre réponse à la question 6.

☐ Non

☐ Oui \Rightarrow *Conseil : consultez les spécialistes des marchés publics au sein de votre ministère et entendez-vous avec eux sur l'ensemble du processus. Il est capital que tous les groupes de fonctionnaires aient droit à la même attention de votre part.*

16. Certains des auteurs de la proposition ou la totalité d'entre eux se trouveraient-ils en situation de conflit d'intérêts s'ils continuaient d'exercer leurs fonctions pendant qu'ils élaborent leur proposition?

☐ Non \Rightarrow *Conseil : cela ne les empêche pas d'être libérés de leurs fonctions le temps de mettre au point leur proposition.*

☐ Oui \Rightarrow *Conseil : envisagez la possibilité d'exiger des auteurs de la proposition qu'ils prennent un congé non payé ou exercent des fonctions différentes pendant sa mise au point, ce qui éliminerait les risques de conflits d'intérêts.*

17. Le responsable désigné se trouverait-il en situation de conflit d'intérêts s'il était appelé à participer à l'analyse de rentabilisation et à l'évaluation de la proposition?

☐ Non

☐ Oui \Rightarrow *Conseil : envisagez la possibilité de confier l'analyse de la proposition à un comité consultatif indépendant.*

18. Les auteurs doivent-ils avoir accès à des données internes du ministère pour mettre au point leur proposition?

☐ Non

11. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure les fonctionnaires en place sont-ils intéressés à participer à la prise en charge? Remarque : il se peut que vous ne soyez pas en mesure de répondre à cette question pour le moment; vous y reviendrez plus en détail lors de l'analyse de rentabilisation.
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure les auteurs de la proposition ont-ils une connaissance approfondie des affaires? Remarque : il se peut que vous ne soyez pas en mesure de répondre à cette question pour le moment; vous y reviendrez plus en détail lors de l'analyse de rentabilisation.
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure l'offre est-elle actuellement élevée dans les entreprises privées pour ce qui est du secteur d'activité visé? Conseil : plus l'offre est élevée dans un secteur d'activité donné, plus on a intérêt à recourir à un marché sans appel d'offres. Moins l'offre est grande dans le secteur privé, plus une prise en charge par des fonctionnaires est indiquée. Vous reviendrez sur cette question lors de l'analyse de rentabilisation.
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure l'entreprise nouvellement formée parviendrait-elle à trouver d'autres débouchés? Conseil : à ce stade-ci, le fait qu'on entrevoie d'autres marchés peut être suffisant; vous reviendrez sur cet aspect lors de la préparation du plan d'affaires.
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Résultats à l'évaluation de base de la capacité de prise en charge

Si la moyenne des résultats que vous avez obtenue aux questions 5 à 14 est de 3 ou plus, une prise en charge semble alors indiquée. En revanche, si le résultat obtenu à une question quelconque est très bas, le responsable désigné devrait le souligner aux auteurs de la proposition pour qu'ils ajustent le tir ou modifient leur proposition de base en conséquence.

6. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure la prestation du service nécessite-t-elle un savoir-faire distinctif? Conseil : il est plutôt rare qu'un savoir-faire soit unique. Examinez donc la question autrement. Des entreprises privées existantes seraient-elles capables de réunir rapidement un savoir-faire équivalent? Si le savoir-faire est unique en soi, vous devriez envisager le risque que, une fois rendu dans le secteur privé, l'entreprise ne détienne un monopole.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure la prise en charge aura-t-elle des retombées positives sur l'expansion économique régionale? Conseil : pensez aux retombées que pourrait avoir sur les fournisseurs existants la décision du gouvernement de «parainer» l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché. Pourrait-on créer ainsi un marché national ou international qui n'existe pas encore?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure importe-t-il qu'on assure la continuité du service pendant la transition vers le secteur privé?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure le maintien de la continuité du service par une prise en charge serait-il susceptible d'atténuer les pressions visant à poursuivre les mesures de réaménagement des effectifs? Remarque : il se peut que vous ne soyez pas en mesure de répondre à cette question pour le moment; vous y reviendrez plus en détail lors de l'analyse de rentabilisation.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure un style empreint d'un plus grand «esprit d'entreprise» dans la prestation du service visé serait-il bien avantageux? Conseil : demandez-vous si l'on pourrait accroître la productivité en utilisant à meilleur escient les ressources existantes?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.9 Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «niveau élevé», dans quelle mesure peut-on en mesurer le rendement?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Les résultats obtenus individuellement aux questions ne doivent pas être considérés comme des facteurs déterminants. Si votre moyenne pour les questions 4.2 à 4.9 est de 3 ou plus, votre ministère devrait sérieusement envisager de nouveaux modes de prestation. Ces modes sont multiples et variés. Si vos résultats sont inférieurs à 3, il est peu probable qu'un autre mode de prestation ou une prise en charge soit indiqué en l'occurrence. La prise en charge est aussi un autre mode de prestation, mais d'un type particulier.

3. Pertinence de la prise en charge

Les questions ci-après visent plus particulièrement à établir la mesure dans laquelle l'activité visée se prête ou non à une prise en charge. Vous ne détenez peut-être pas tous les éléments de réponse à ce stade-ci du processus. Aussi, vous est-il recommandé de mettre en évidence les questions restées sans réponse en vue d'y revenir un peu plus tard dans le processus.

5.

Le créneau convoité pour la prise en charge vous semble-t-il correspondre à un secteur d'activité qui serait susceptible d'intéresser une PME? Conseil : il y a plusieurs définitions de la PME (petite ou moyenne entreprise). En ce qui concerne plus particulièrement les secteurs non manufacturiers, Industrie Canada définit une PME comme une entreprise ayant tout au plus 50 personnes à son service. Dans le cas d'une prise en charge, cependant, on pourrait admettre un effectif légèrement plus élevé.

☐ Oui

☐ Non ⇒

Remarque : dans le cas où la prise en charge a des chances d'amener la création d'une plus grande entreprise, la décision pourrait échapper à la compétence du ministère. Cela ne veut pas dire que le ministère ne devrait pas y donner suite, mais qu'il faudrait préparer une présentation au Conseil du Trésor.

4.4 Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «élément non fondamental», dans quelle mesure l'activité ou le service est-il «fondamental» à l'accomplissement du mandat?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.5 Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «une proportion élevée», dans quelle proportion le mode courant de prestation combine-t-il des moyens de prestation directe et des moyens de prestation externe (assurés à contrat ou en partenariat)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Conseil : si le ministère se procure déjà le service pour une bonne part à l'externe, il n'y a peut-être pas une grande marge de manœuvre pour d'autres changements.

4.6 Avez-vous essayé de déterminer jusqu'à présent s'il valait mieux «faire» ou «faire faire»?

Non ⇒ On recommande généralement de réaliser une analyse de ce genre au moment de l'analyse de rentabilisation.

Oui ⇒ Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «bien plus rentable de faire faire», dans quelle mesure serait-il plus rentable de «faire faire» que de «faire»?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.7 Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à un «grand potentiel», dans quelle mesure le programme ou service gagnerait-il, sur le plan de l'utilisation des ressources, à desservir un marché plus grand (qui ne se limiterait pas qu'au secteur public) ou à diversifier sa gamme de produits ou de services?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.8 Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à «probabilités élevées», quelles sont les probabilités que les usagers (internes ou externes) soient prêts à payer ou à payer davantage pour obtenir le service visé?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Conformité avec la stratégie ministérielle

3. La possibilité de prise en charge concerne-t-elle également d'autres ministères que le vôtre?

☐ Oui ⇒ Mettez-vous en rapport avec le(s) ministre(s) concerné(s) et sollicitez sa(leur) participation à l'évaluation.

☐ Non

4. La stratégie de votre ministère est-elle suffisamment claire en ce qui a trait au programme ou service convoité?

☐ Oui ⇒ Faites-le savoir aux fonctionnaires.

☐ Non ⇒ Passez directement à la question 4.2.

- 4.1 La possibilité de prise en charge cadre-t-elle avec la stratégie de votre ministère en ce qui a trait au programme ou service visé?

☐ Oui ⇒ Passez directement à la question 5.

☐ Non ⇒ Poursuivez à la question 4.2.

- 4.2 Dans quelle mesure l'intérêt public peut-il être préservé dans un mode de prestation autre que la prestation directe par l'État?

☐ Il n'y a pas d'intérêt public à préserver ⇒ Éliminez progressivement le programme.

☐ L'intérêt public ne saurait être préservé que par la prestation directe par l'État. Recensez les éléments qui font que le programme est mieux assuré à l'intérieur. Cherchez à déterminer si certains *segments* du programme se prêteraient bien à d'autres modes de prestation.

☐ L'intérêt public peut être préservé par d'autres moyens, comme l'adjonction d'une réglementation, l'établissement de conditions particulières à un contrat ou une quelconque autre entente (avec les auteurs de la proposition ou des tiers) ⇒ Poursuivez à la question 4.3.

- 4.3 Sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à des «décisions fortement liées à l'exercice d'activités», dans quelle mesure les décisions qui sont prises dans le cadre de ce programme se concentrent-elles sur l'exercice d'activités plutôt que sur l'établissement de politiques?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Jeu-questionnaire d'évaluation de la capacité de prise en charge

Cette étape de l'évaluation de la capacité de prise en charge prend la forme d'un jeu-questionnaire en quatre parties. La première partie aide à faire une évaluation des prédispositions du ministère à l'égard des prises en charge par les fonctionnaires en général. Aussi, devons-nous y répondre une seule fois. La deuxième partie vise à déterminer la mesure dans laquelle la proposition de prise en charge cadre avec la stratégie du ministère. Elle ne sert donc que dans les cas où des fonctionnaires ont signifié un intérêt spontané pour la prise en charge. La troisième partie vise à aider le ministère à déterminer si certaines de ses unités se prêtent à une prise en charge. On peut s'en servir dans une démarche proactive ou encore en réaction à l'intérêt manifesté par une association de fonctionnaires à l'égard d'un service ou programme donné. Enfin, la quatrième partie aide le ministère à déterminer la suite à donner à une déclaration d'intention ou encore la marche à suivre pour faire progresser une idée.

Il est à noter que ce ne sont pas toutes les questions qui s'appliquent à toutes les situations. Aussi, le questionnaire indique-t-il, le cas échéant, les questions à sauter et suggère-t-il d'autres pistes à explorer.

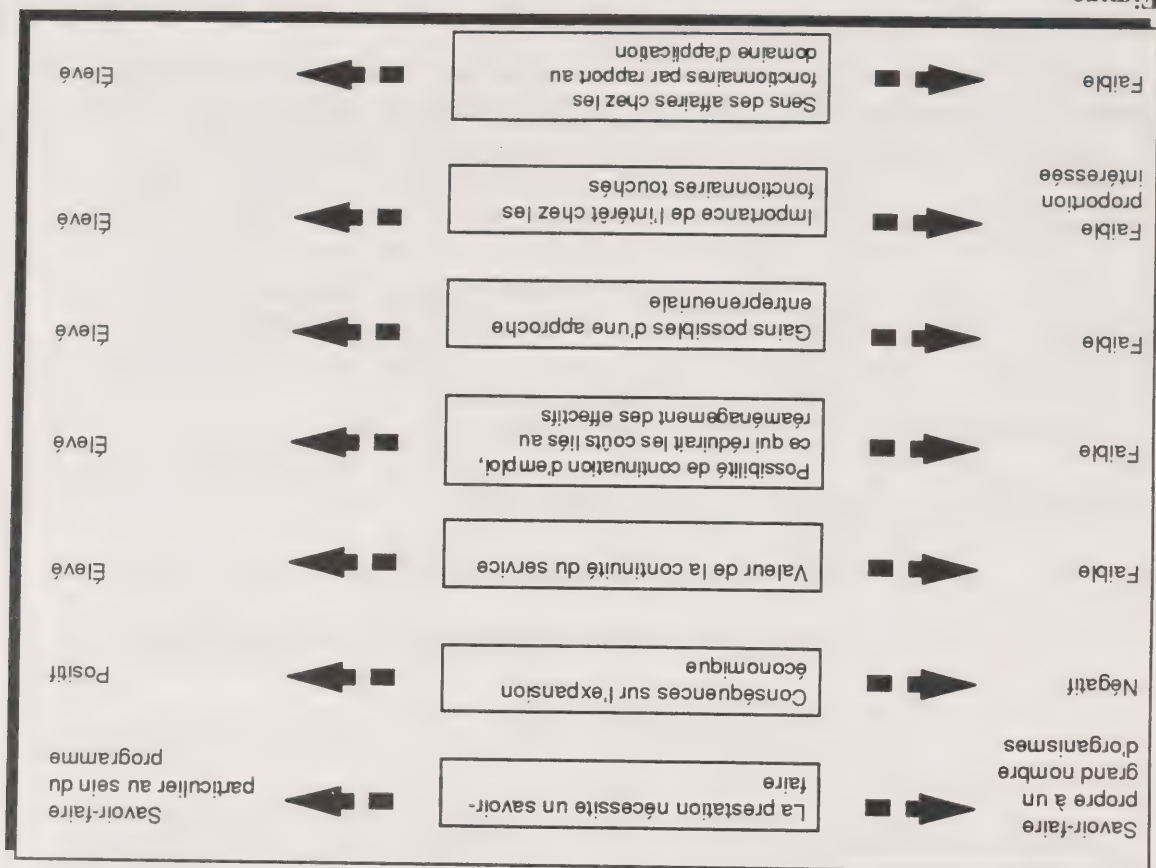
Veuillez cocher (✓) la case correspondant à votre réponse.

1. Prédpositions à l'égard d'une prise en charge

1. La démarche de prise en charge est-elle suffisamment claire?
 - ☐ Oui ⇒ Faites connaître cette démarche auprès des fonctionnaires.
 - ☐ Non ⇒ Revoyez les lignes directrices et définissez clairement la démarche de base au niveau ministériel.
2. La démarche ministérielle précise-t-elle où doivent converger toutes les évaluations et décisions en la matière?
 - ☐ Oui ⇒ Faites connaître cette démarche auprès des fonctionnaires.
 - ☐ Non ⇒ Revoyez les lignes directrices et définissez un point de centralisation. Envisagez également la possibilité de mettre sur pied un comité consultatif indépendant pour vous aider à analyser les situations plus complexes.

Lorsqu'un fonctionnaire ou une association de fonctionnaires manifeste, sans qu'on le presse à cet égard, un intérêt pour la prise en charge d'une activité quelconque, le ministère devrait commencer par s'assurer, dans les grandes lignes, que la proposition qui lui est soumise s'inscrit dans ses stratégies globales et qu'elle cadre, notamment, avec d'autres mesures internes comme celles concernant la formation d'organismes de services spéciaux. Ces critères d'évaluation préliminaire s'appliquent indifféremment aux propositions «spontanées» et aux propositions «pressenties».

Le dernier critère à étudier dans le cadre de l'exercice de planification ministérielle est l'évaluation de la capacité de prise en charge. Si un programme ou service ne semble pas très bien se prêter à la commercialisation, cela n'en fait généralement pas un très bon sujet pour une prise en charge. On peut également mesurer la capacité de prise en charge en situant la proposition sur un continuum (voir figure ci-dessous). Plus le programme ou le service convoité se range vers l'extrême droite du continuum, plus la prise en charge a des chances d'être la bonne solution à envisager.



Rôle du point de centralisation des propositions au sein du ministère

Chaque ministère devrait désigner un cadre supérieur vers qui convergeraient toutes les décisions entourant la prise en charge. Cette mesure permettrait d'assurer l'uniformité de la démarche à l'échelle du ministère de même que sa conformité avec la stratégie globale de celui-ci, et il permettrait aussi de veiller au traitement équitable de tous les intérêts. On devrait encourager les fonctionnaires à s'adresser à ce responsable dès qu'ils ont une idée liée à une proposition de prise en charge. C'est donc dire que le responsable désigné par le ministère devrait être objectif et indépendant. Lorsqu'une proposition de prise en charge le concerne à titre personnel, il devrait se retirer du dossier pour qu'on en confie l'étude à un autre responsable désigné ou encore au comité consultatif de son ministère. La plupart du temps, les mécanismes existants d'attribution des marchés publics s'appliqueraient à l'examen d'une proposition de prise en charge. Les spécialistes de ces questions au sein du ministère pourraient conseiller le responsable désigné. Dans le même ordre d'idées, celui-ci pourrait au besoin demander l'assistance des conseillers juridiques ou des spécialistes des ressources humaines de son ministère.

Comité consultatif indépendant

La planification d'une prise en charge peut supposer des analyses financières d'une grande complexité, sans compter les garanties que le ministère peut exiger quant à l'objectivité de ces analyses. Dans ces circonstances, l'administrateur général peut juger bon de créer un comité consultatif indépendant pour aider, d'abord, à l'évaluation des propositions, puis, si les circonstances le justifient, à superviser l'impartition. Le comité consultatif, dont les membres seraient issus à la fois des secteurs public et privé, recommanderait une décision à l'administrateur général.

Rôle de l'association de fonctionnaires

Un ministère peut assurer de l'aide aux associations de fonctionnaires pour l'élaboration de leur proposition ou de leur plan d'entreprise. Les fonctionnaires qui envisagent de soumettre une proposition devraient se regrouper en association et, pour obtenir plus particulièrement une aide financière de la part de leur ministère, se constituer en société.

Planification de la prise en charge

La décision de confier à une association de fonctionnaires dûment constituée la charge d'un programme ou d'un service particulier devrait cadrer avec les stratégies du ministère, l'examen des programmes en place et son analyse de nouveaux modes de prestation. L'examen des programmes et la recherche de nouveaux modes de prestation sont des critères d'évaluation qui devraient entrer en ligne de compte avant même qu'on étudie une quelconque proposition de prise en charge. Or, ce n'est pas toujours le cas dans la réalité.

Évaluation de la capacité de prise en charge

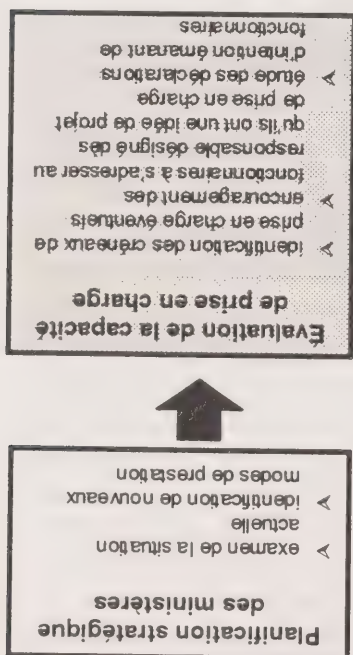
Introduction

Le présent chapitre a pour objet de fournir aux responsables désignés par les ministères un instrument d'évaluation de la capacité de prise en charge de certains services ou programmes par des fonctionnaires de leur ministère. Cet instrument peut être appliqué à deux types de circonstances :

1. Il peut s'inscrire dans le processus d'évolution des stratégies du ministère en matière d'exécution de programmes, y compris de nouveaux modes d'exécution. Dans ce cas, l'évaluation devrait aboutir à une liste de candidats éventuels ou de profils types de candidats qui pourraient prendre en charge certains programmes, possibilités que le ministère pourrait explorer plus avant.
2. Il peut servir à répondre à une déclaration d'intention signifiée par un ou plusieurs fonctionnaires concernant la prise en charge. Dans ce cas, l'évaluation devrait aboutir à une décision d'examiner cette éventualité de plus près, à une invitation formelle auprès des auteurs à élaborer leur proposition avec plus de détails et à la création, au sein du ministère, d'un point de centralisation des interventions, où convergeraient toutes les propositions et à partir duquel seraient assurées l'évaluation des dossiers et la prise des décisions ultimes.

Dans un cas comme dans l'autre, le présent processus d'évaluation n'a pas pour but de sanctionner une quelconque proposition de prise en charge d'un service ou d'un programme donné, mais il constitue un engagement, de la part du ministère, d'examiner de plus près les propositions qui lui sont adressées, d'encourager le ou les fonctionnaires en cause à les élaborer davantage et, si on le juge approprié, de lancer un appel à la concurrence. À la fin du présent chapitre figure un imprimé que peuvent utiliser les fonctionnaires qui désirent signifier leur intérêt pour la prise en charge.

Le présent instrument a été élaboré notamment à partir des dispositions de l'article 2 des *Lignes directrices*. Il présente le rôle des auteurs premiers de la proposition et la séquence de décisions que seront appelés à prendre les gestionnaires des ministères. Il expose également un mode d'évaluation plus détaillé de la capacité de prise en charge par des fonctionnaires.



A.1 Le processus de prise en charge est lancé



Le responsable désigné du ministère peut solliciter des propositions de prise en charge auprès des fonctionnaires assurant le service
Des fonctionnaires peuvent lancer le processus en avisant l'administrateur général par écrit de leur intérêt
La lettre d'intention des fonctionnaires contient de l'information sur :

- l'étendue des activités
 - le niveau de soutien prévu du ministère
- Le responsable désigné du ministère répond dans les 30 jours
Le ministère peut créer un comité consultatif pour examiner les propositions

E.1 Le ministère et les auteurs de la proposition de prise en charge négocient les conditions de la prise en charge de services

Les parties négocient le plus rapidement possible :

- la création d'une équipe de négociation (pouvant inclure des représentants des services juridiques et des ressources humaines)
- l'établissement d'une série d'objectifs
- l'élaboration d'un accord de principe
- la mise au point définitive des détails

L'une ou l'autre des parties peut, sur avis donné par écrit à n'importe quel moment, mettre fin aux négociations

C.1 Les fonctionnaires élaborent et soumettent une proposition de prise en charge et un plan d'affaires



Les fonctionnaires élaborent un plan d'affaires qui contient de l'information sur :

- l'étendue des activités
- les économies potentielles sur le plan du personnel et de l'exploitation
- la capacité d'assurer la prestation des services (savoir-faire)
- les modalités financières proposées
- la forme juridique et la structure du capital social
- le nombre de fonctionnaires touchés par le projet de prise en charge



Les fonctionnaires constituent une nouvelle entité (si elle diffère de l'association de fonctionnaires)

Les fonctionnaires élaborent une proposition de prise en charge et la soumettent au ministère

E.2 Le ministère informe les fonctionnaires des indemnités de cessation d'emploi, y compris des répercussions sur la retraite

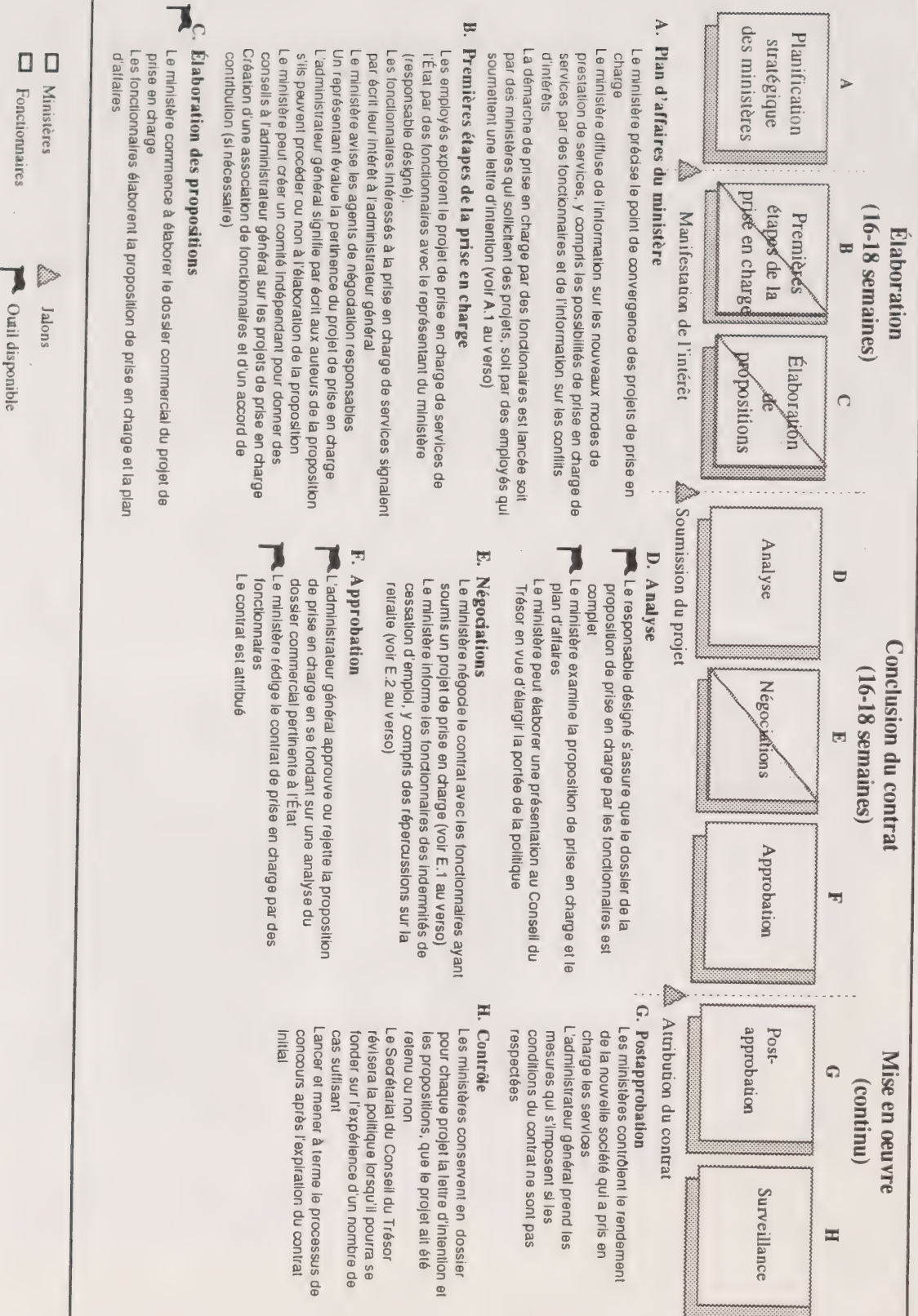
Les ministères informent les fonctionnaires de leurs droits en vertu de la *Directive sur le réaménagement des effectifs*



Les fonctionnaires démissionnent de la fonction publique avant que ne commence l'exécution du contrat et n'ont droit qu'aux indemnités de cessation d'emploi applicables à ce moment-là



Outil disponible

Démarche type de prise en charge de services de l'État par des fonctionnaires



- ☐ Ministères
- ☐ Fonctionnaires
-  Jalons
-  Outil disponible

Démarche type de prise en charge

Le présent instrument vise à donner un aperçu des grandes étapes et décisions qui jalonnent la transition aboutissant à la prise en charge de services de l'État par des fonctionnaires. Cette démarche a été synthétisée de façon que chaque ministère puisse s'en servir à des fins de planification et d'administration. On y trouve :

- Un ordiogramme présentant les trois grandes étapes de la démarche de prise en charge, de même que les principales activités à réaliser et les interventions attendues des ministères et des fonctionnaires à chaque étape.
- Une chronologie indiquant le temps que devrait normalement nécessiter l'accomplissement de chacune des étapes.
- Une liste des principales tâches relevant de chaque grande activité et des sous-tâches qui en découlent. Sont signalés au passage les instruments supplémentaires susceptibles d'aider le ministère au cours de la démarche.

Bien que la démarche type serve avant tout à orienter le ministère, les autorités responsables devraient se reporter à la *Politique de prise en charge de services de l'État par des fonctionnaires* et aux *Lignes directrices* y afférentes pour s'assurer que le ministère satisfait à toutes les exigences.

Chapitre	Survol	Contenu
Chapitre 3 – Modèle d'analyse de rentabilisation de prise en charge	Aide les ministères et les responsables désignés à élaborer une analyse de rentabilisation du projet de prise en charge.	- description des étapes entrant dans la préparation d'une analyse de rentabilisation - questions à traiter dans le cadre d'une analyse de rentabilisation - table des matières type pour la présentation des résultats de l'analyse de rentabilisation
Chapitre 4 – Évaluation du plan d'entreprise de la future société	Fournit aux responsables désignés des éléments d'information et une orientation dans l'évaluation des plans d'entreprise qu'ils ont reçus des promoteurs intéressés par la prise en charge d'un programme ou d'un service.	- exposé des principaux éléments d'un plan d'entreprise - liste de contrôle des données à retrouver dans le plan d'entreprise - exemples d'états financiers
Chapitre 5 – Évaluation du marché de prise en charge	Liste de contrôle pour l'examen des instruments du marché.	- liste de contrôle pour certaines clauses essentielles - formulation proposée pour certaines clauses
Chapitre 6 – Répertoire des ressources	Liste de sources et d'ouvrages de référence pouvant être utiles aux personnes désignées ou aux promoteurs en matière de prise en charge de services de l'État.	- ouvrages de référence - autres sources d'information (organismes publics, conseillers professionnels et ministères)

Comment se servir de la trousse?

La présente trousse a été conçue afin de guider les ministères dans la série d'étapes et de décisions aboutissant à la prise en charge de services de l'État par des fonctionnaires. Elle se veut un complément à la politique et aux lignes directrices qui s'y rapportent. Les ministères pourront s'en servir pour amorcer la démarche, ainsi que pour adapter leurs besoins d'information aux réalités des programmes ou services convoités. Les ministères devraient, cependant, se reporter à la *Politique de prise en charge de services de l'État par des fonctionnaires* pour s'assurer qu'on satisfait pleinement à ses prescriptions.

Le tableau ci-après présente l'utilité de chacun des instruments que renferme la trousse, ainsi qu'une description sommaire de chaque chapitre. La démarche de prise en charge n'a pas à suivre une séquence linéaire; ses éléments peuvent se répéter.

Chapitre	Survol	Contenu
Chapitre 1 – Démarche type de prise en charge	Guide les ministères dans la série d'étapes et de décisions aboutissant à une prise en charge.	<ul style="list-style-type: none"> - ordiogramme exposant les trois grandes étapes de la démarche chronologie - liste des principales tâches relevant de chaque grande activité, et recoupements éventuels avec d'autres instruments
Chapitre 2 – Évaluation de la capacité de prise en charge	Fournit aux responsables désignés par les ministères un instrument d'évaluation de la capacité de prise en charge de certains services ou programmes par des fonctionnaires de leur ministère, et de l'adéquation des services ou programmes convoités pour une éventuelle prise en charge.	<ul style="list-style-type: none"> - description d'une déclaration d'intérêt type - questionnaire d'évaluation de la capacité de prise en charge - liste des points à traiter dans une proposition de prise en charge de base

Price Waterhouse a préparé la présente
trousse au nom du
Secrétariat du Conseil du Trésor

Table des matières

Avant-propos :	
Chapitre 1 :	Démarche type de prise en charge 1
Chapitre 2 :	Évaluation de la capacité de prise en charge 5
Chapitre 3 :	Modèle d'analyse de rentabilisation de prise en charge..... 19
Chapitre 4 :	Évaluation du plan d'entreprise de la future société 28
Chapitre 5 :	Examen du marché de prise en charge 41
Chapitre 6 :	Répertoire des ressources..... 47

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1996
N° de catalogue BT22-46/1996
ISBN 0-662-62565-X

Publié par
La Direction de la planification et des communications
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat

Ce document est disponible en d'autres médias substitués et
en format Word 2.0 et WordPerfect 5.1 sur l'Internet à l'adresse suivante :
<http://www.tbs-sct.gc.ca/> et sur le GEnet à l'adresse suivante :
<http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/>

Trousse de prise en charge de services de l'État par des fonctionnaires

Secrétariat du Conseil du Trésor

